

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

**Trabajo de Investigación monográfico para la obtención del Título de  
Contador Público (Plan 1990)**



**ANÁLISIS DE LOS SECTORES  
ATRATIVOS PARA LA INVERSIÓN  
PRODUCTIVA DE LOS ÚLTIMOS AÑOS**



Cátedra de Economía Aplicada a la Empresa  
Leticia Fulchi – Lucía de Lima  
Tutor: Cr. Carlos Viera  
Montevideo, Uruguay – Noviembre 2009

## ABSTRACT

El objetivo del presente trabajo es el análisis de los principales sectores atractivos para la inversión productiva en los últimos cinco años.

El concepto de inversión utilizado es el de inversión privada nacional o extranjera, con la finalidad de aumentar la capacidad potencial de producción en un futuro.

En la metodología utilizada se puede diferenciar dos grandes etapas. En una primera etapa, se analizaron indicadores macroeconómicos y sectoriales para determinar cuales son los sectores que mostraban una mayor variación positiva en las inversiones. La segunda etapa consistió en el análisis de los sectores elegidos dentro del marco de los trabajos de M. Porter: “Ventajas competitivas de las naciones” y “Estrategias competitivas”.

Finalmente, se puntualizan los factores favorables y débiles que presentan los sectores analizados, así como también, a nivel de país.

## ÍNDICE

ABSTRACT .....	1
ÍNDICE .....	2
ÍNDICE DE CUADROS .....	8
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	9
INTRODUCCIÓN .....	10
1) Objetivo .....	10
2) Alcance .....	11
3) Metodología .....	12
CAPÍTULO I: ELECCIÓN DE LOS SECTORES A ANALIZAR .....	16
Sector Agropecuario .....	17
Extracción de madera .....	17
Cultivo de soja .....	20
Industria manufacturera .....	25
Industria celulósica maderera .....	25
Alimentos y Bebidas .....	28
Industria química .....	30
Servicios .....	32
Tecnologías de la información .....	32
Transporte y logística .....	35
Construcción .....	37

Hotelería y restaurantes .....	40
Sectores a ser analizados en profundidad .....	41
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>42</b>
Inversión en Uruguay .....	43
Herramientas de Análisis .....	45
Competitividad .....	45
Estrategia competitiva .....	46
Análisis Estructural de los sectores industriales.....	47
Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas .....	49
1 - Amenaza de ingreso de nuevos competidores .....	49
2 – Rivalidad entre los competidores existentes .....	50
3 – Presión de productos sustitutos .....	51
4 – Poder negociador de los compradores .....	52
5 – Poder de negociación de los proveedores .....	53
La acción del Gobierno como fuerza en la competencia .....	53
Análisis FODA .....	54
Diamante de Michael Porter .....	56
Definición .....	56
1. Condiciones de los factores .....	58
2. Condiciones de la demanda .....	61
3. Sectores conexos y auxiliares .....	64
4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa .....	66
Complementos del Diamante.....	67

1. Causalidad.....	67
2. Gobierno.....	68
Innovación.....	69
<b>CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES SECTORES ATRACTIVOS PARA LA INVERSIÓN PRODUCTIVA .....</b>	<b>71</b>
Cultivo de soja.....	72
Condiciones de los factores.....	72
Condiciones de la demanda.....	73
Sectores conexos y auxiliares.....	74
Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.....	75
Influencia del Gobierno.....	75
Barreras al ingreso de nuevos competidores.....	75
Rivalidad entre los competidores existentes.....	76
Productos sustitutos.....	76
Poder negociador de los compradores y proveedores.....	77
Análisis FODA del cultivo de soja.....	77
Industria de la alimentación y bebidas.....	79
Condiciones de los factores.....	79
Condiciones de la demanda.....	79
Sectores conexos y auxiliares.....	80
Estrategia, estructura y rivalidad.....	81
Influencia del Gobierno.....	81
Barreras al ingreso de nuevas empresas.....	81

Rivalidad entre competidores existentes .....	82
Productos sustitutos .....	82
Poder negociador de compradores y proveedores .....	82
Análisis FODA de la industria de alimentos y bebidas .....	82
Industria química .....	85
Condiciones de los factores .....	85
Condiciones de la demanda .....	86
Sectores conexos y auxiliares .....	86
Estrategia, estructura y rivalidad.....	87
Influencia del Gobierno .....	88
Barreras al ingreso de nuevas empresas .....	88
Rivalidad entre competidores existentes .....	88
Productos sustitutos .....	89
Poder negociador de compradores y proveedores .....	89
Análisis FODA de la industria química .....	89
Tecnologías de la información (TICs) .....	91
Condiciones de los factores .....	91
Condiciones de la demanda .....	92
Sectores conexos y auxiliares .....	93
Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa .....	95
Influencia del gobierno .....	95
Barreras al ingreso de nuevos competidores .....	96
Rivalidad entre los competidores existentes .....	96

Productos sustitutos .....	97
Poder negociador de los compradores y proveedores .....	97
Análisis FODA de las tecnologías de la información .....	97
Transporte y logística .....	100
Condiciones de los factores .....	100
Condiciones de la demanda .....	101
Sectores conexos y auxiliares .....	102
Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa .....	103
Influencia del gobierno .....	104
Barreras al ingreso de nuevos competidores .....	105
Productos sustitutos .....	106
Poder negociador de los compradores y proveedores .....	106
Análisis FODA de transporte y logística .....	106
Construcción .....	110
Condiciones de los factores .....	110
Condiciones de la demanda .....	111
Sectores conexos y auxiliares .....	111
Estrategia, estructura y rivalidad.....	112
Influencia del Gobierno .....	112
Barreras al ingreso de nuevas empresas .....	113
Rivalidad entre competidores existentes .....	113
Productos sustitutos .....	114
Poder negociador de compradores y proveedores .....	114

Análisis FODA de la construcción .....	115
CAPÍTULO IV: PUNTUALIZACIONES FINALES .....	117
Falta de información estadística .....	118
Factores favorables de Uruguay para el desarrollo de inversiones .....	118
Factores pendientes de desarrollo para atraer inversión.....	121
Factores favorables de los sectores analizados para la inversión .....	122
Cultivo de soja .....	122
Industria de alimentación y bebidas .....	123
Industria química.....	124
Tecnologías de la información.....	124
Transporte y logística .....	125
Construcción.....	126
Bibliografía .....	128
ANEXOS.....	131



## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Extracción de madera por año.....	18
Cuadro 2: Valor de la producción bruta de madera por años.....	18
Cuadro 3: Inversión promovida en el sector extracción de madera .....	19
Cuadro 4: Valor de la producción bruta de soja por año.....	20
Cuadro 5: Área sembrada, producción y rendimiento de cultivos cerealeros e industriales por año agrícola.....	21
Cuadro 6: Importación de semillas de soja por año.....	22
Cuadro 7: Importación de tractores .....	22
Cuadro 8: Importación de maquinaria .....	23
Cuadro 9: Inversión promovida en la industria celulósica maderera.....	26
Cuadro 10: Inversión promovida en la industria de alimentos y bebidas .....	28
Cuadro 11: Inversión promovida en la industria química .....	30
Cuadro 12: Variación neta en la cantidad de empresas de transporte y almacenamiento.....	36
Cuadro 13: Variación en la cantidad neta de empresas de la construcción.....	37
Cuadro 14: Inversiones promovidas en el sector de la construcción .....	38
Cuadro 15: Variación en el PBI de la construcción.....	39
Cuadro 16: Inversión extranjera en el sector de la construcción.....	39
Cuadro 17: Inversión promovida en el sector de hoteles y restaurantes.....	40

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Inversión promovida.....	19
Gráfico 2: Evolución de siembras y cosechas de soja.....	21
Gráfico 3: Importación de semillas de soja.....	22
Gráfico 4: Importación de tractores.....	23
Gráfico 5: Importación de maquinaria.....	23
Gráfico 6: Inversión promovida.....	26
Gráfico 7: Inversión promovida.....	31
Gráfico 8: Evolución de la exportaciones de TI.....	33
Gráfico 9: Evolución del empleo en TI.....	34
Gráfico 10: Inversión promovida.....	40

# INTRODUCCIÓN

## 1) Objetivo

La presente investigación centra su análisis en determinar cuales son los factores o elementos que hacen a un sector de actividad atractivo para la inversión.

Entendiendo por inversión, el gasto que los agentes económicos realizan con la finalidad de aumentar el stock (cantidad) de capital existente en una empresa o en un país. A nivel agregado, la inversión implica el aumento de la capacidad potencial de producción en el futuro.

### **Las tres variables de la inversión privada**

Las cantidades dedicadas para inversiones de los agentes dependen de varios factores. Los tres factores que condicionan más decisivamente a esas cantidades son:

- **Rendimiento esperado**, positivo o negativo, es la compensación obtenida por la inversión (su rentabilidad).
- **Riesgo aceptado**, la incertidumbre sobre cuál será el rendimiento real que se obtendrá al final de la inversión, que incluye además la estimación de la capacidad de pago (si la inversión podrá pagar los resultados al inversor).
- **Horizonte temporal**, a corto, mediano o largo plazo; es el período durante el que se mantendrá la inversión.

### **Clasificación de las inversiones**

- Según el objeto de la inversión
  - Equipo industrial
  - Materias primas
  - Equipo de transporte
  - Empresas completas o participación accionaría
- Por su función dentro de una empresa
  - De renovación
  - De expansión
  - De mejora o modernización
  - Estratégicas
- Según el sujeto que la realiza
  - Privada
  - Públicas

## **Inversión en macroeconomía**

Desde el punto de vista macroeconómico la inversión, también denominada en Contabilidad Nacional Formación Bruta de Capital, es uno de los componentes del Producto Interno Bruto (PIB) observado desde el punto de vista de la demanda o el gasto.

## **Componentes de la inversión**

Desde este punto de vista macroeconómico la **inversión** se compone de la Formación de Capital Fijo y en Variación de Existencias. La Formación de Capital Fijo está formada por bienes que sirven para producir otros bienes y que no se agotan en una sola utilización, como, por ejemplo, maquinaria y equipos.

Los bienes que componen la Formación de Capital Fijo van experimentando cierto desgaste con el correr del tiempo, es decir, se deprecian. Si se considera el valor de los bienes sin tomar en cuenta la depreciación, hablamos de **Formación Bruta de Capital Fijo** (FBCF); si a este valor le restamos la **Depreciación** (D), obtenemos la **Formación Neta de Capital Fijo** (FNCF).

Aquellos bienes que son producidos en el período pero que no son ni consumidos ni invertidos, constituyen la **variación de existencias** (VE). Este concepto incluye todo tipo de bienes, es decir, bienes de consumo, maquinarias, insumos, etc.

Podemos definir, entonces, la siguiente ecuación:

$$IB = FBCF + VE$$

Donde:        IB: inversión bruta  
              FBCF: formación bruta de capital fijo  
              VE: variación de existencias

## **2) Alcance**

El período objeto de análisis en este trabajo será el de los últimos 5 años, vale decir, el que va desde el año 2003 a el 2008. La elección de este horizonte temporal se debe a que si se incluyera el año 2002 (año particularmente especial en la economía uruguaya) el cual tuvo valores atípicos, estos obligarían a una explicación de la coyuntura de ese momento que no es el objeto de este trabajo.

Este trabajo de investigación analiza la inversión privada, ya sea con fondos propios o de terceros, nacionales o extranjeros, por tanto queda excluida de la presente la inversión pública.

### 3) Metodología

La metodología a utilizar consiste en la recopilación de información para la detección de los sectores con mayor crecimiento en las inversiones en Uruguay: Se aplicarán criterios para la selección de los sectores que serán objeto de estudio en el presente trabajo, y se utilizará la teoría económica adecuada al caso para explicar los factores que inciden en la decisión de invertir en un sector.

La elección de los sectores objeto de análisis constó de varias etapas:

#### **1º etapa – Selección de sectores con mayor crecimiento de inversiones**

Esta etapa consistió en determinar cuales fueron los sectores que durante el período objeto de estudio, se mostraron con mayor crecimiento de capitales a través de nuevas inversiones que implicaran un aumento de la producción.

No existen en Uruguay estadísticas elaboradas por organismos públicos o privados para la medición de dicho incremento por sector de actividad, por lo que para poder determinar los sectores fue necesario apoyarse en varios indicadores, los cuales indirectamente pueden permitir medir este incremento.

Los indicadores en los que se basó el trabajo fueron los siguientes:

- **Variación neta en la cantidad de empresas** (información suministrada por la DGI). Un aumento de este indicador indica la creación de nuevas empresas, y por tanto, que se está destinando capital nuevo al sector. Nuevas empresas en un sector da un indicio de que el mismo resulta atractivo.
- **Solicitud de préstamos al BROU de largo plazo para financiamiento de proyectos de inversión** (Información suministrada por el BROU). Esta información se utilizó considerando que las empresas que desean aumentar su capacidad productiva muchas veces necesitan de fondos externos que consiguen a través de préstamos bancarios. La utilización de este indicador permite observar en cuales sectores de actividad se están desarrollando nuevos proyectos de inversión financiados con estos fondos.
- **Variación del empleo en el sector** (Información suministrada por la OIT-INE). Esta variación refleja si existió inversión en mano de obra en los distintos sectores. Una empresa que

apuesta a un crecimiento, en muchos casos requiere de un incremento en el número de empleados para que se pueda llevar adelante.

- **Valor agregado bruto** (Información suministrada por las Cuentas Nacionales que elabora el BCU). Es el valor agregado por la empresa al producto, un aumento en el VAB puede dar la pauta que existe por parte de las empresas voluntad de invertir en el sector.
- **Inversión promovida** (Información suministrada por el Comap - Ley de Promoción de Inversiones N° 16.906). Estos datos pueden mostrar una tendencia hacia donde van las inversiones o hacia que sectores de los amparados por la ley.
- **Inversión extranjera directa** (Información suministrada por el BCU). Permite determinar cuales son los sectores de actividad que reciben capitales extranjeros.
- **Formación bruta de capital - FBK** (Información suministrada por la Encuesta de Actividades Económicas que realiza el INE). Un incremento de este indicador implica una voluntad por parte de los inversores o empresarios de invertir en el sector a través de la adquisición de activos fijos.
- **Importación de bienes de capital** (Información suministrada por el Departamento de Estudios Económicos del CIU – Cámara de Industrias del Uruguay). El análisis de las importaciones de bienes de capital es muy informativo de lo que ocurre con las inversiones. Uruguay es un país que no produce los bienes de capital necesarios, razón por la cual se recurre a la importación de los mismos. Al igual que en la FBK un incremento de este indicador implica una inversión de las empresas con el objetivo de ser mas eficientes o incrementar la producción.
- **Utilización de capacidad instalada** (Información suministrada por el Departamento de Estudios Económicos del CIU). Este indicador resulta de utilidad en los sectores industriales, para los casos en donde hubo incremento de la producción, pero la utilización de capacidad instalada se mantuvo constante. Si se produjo más pero la capacidad instalada se mantuvo, entonces un aumento de producción es posible gracias a un incremento de la inversión.

- **Producto bruto interno - PBI** (Información suministrada por el BCU). Este indicador representa la producción generada en el interior del país. En algunos sectores un incremento de éste conlleva necesariamente un incremento de la inversión en el mismo.
- **Entrevistas con Asesores de inversiones de prestigiosas consultoras del país** (TEA DELOITTE y KPMG). Las entrevistas con asesores de inversión apuntaron principalmente a recabar información sobre las inversiones realizadas en el país, la percepción de éstos sobre el tema, y las virtudes y desventajas que presenta Uruguay para atraer a la inversión.
- **Entrevista con Ing. Agr. Joaquín Secco.** La entrevista apunto a recabar información sobre el estado actual del sector sojero en el país.

De los indicadores mencionados anteriormente, no todos tuvieron el mismo peso en el análisis al momento de seleccionar los sectores debido a las carencias encontradas en la información que aportaban:

- Algunos de ellos no se encontraban disponibles para el horizonte temporal del presente trabajo.
- La mayoría no se encontraba con la desagregación necesaria por sectores de actividad.

Es el caso de: formación bruta de capital, variación del empleo, índice de capacidad instalada e importación de bienes de capital. Éstos son los indicadores que mejor reflejarían el incremento de la inversión, pero al encontrarse las limitantes mencionadas deben ser clasificados como indicadores débiles.

Una vez determinados los sectores con mayor crecimiento, según los indicadores disponibles, se paso a la segunda etapa, determinar que ofrecen los sectores para que el inversor se decida por invertir en ellos.

## **2º etapa – Determinación de factores o elementos que inciden en la decisión de invertir en el sector**

En esta etapa se buscó obtener información a través de encuestas a los empresarios, gerentes o directores de empresas de las variables que consideraron al momento de realizar o no la inversión en una empresa de determinado sector.

Para una mejor comprensión de los sectores objeto de análisis, así como también para los elementos que influyen en una decisión de inversión fue necesario recurrir a monografías realizadas por otros estudiantes de varias Facultades, informes de distintos organismos, bibliografía como los libros de Michael Porter entre otros.



**CAPÍTULO I:  
ELECCIÓN  
DE LOS  
SECTORES  
A  
ANALIZAR**

Teniendo en cuenta los indicadores señalados para el análisis, los sectores que muestran haber recibido mayor inversión, y que por tanto, en una primera aproximación serían los candidatos a ser analizados en el presente trabajo son los siguientes:

- 1 - Dentro del sector agrícola:
  - Extracción de madera
  - La producción de soja
- 2 - Dentro de la industria manufacturera:
  - Industria celulósica maderera
  - La industria química
  - La industria de alimentos y bebidas
- 3 - Dentro de los servicios
  - Tecnologías de la información (TICs)
- 4 - Transporte y logística
- 5 - Hoteles y restaurantes
- 6 - Construcción

## Sector Agropecuario

### Extracción de madera

El sector forestal se compone de una fase agraria (silvícola); una fase que comprende el transporte y la logística; la fase industrial y la comercialización. Estas fases conforman varias cadenas industriales de base forestal: la celulósico-papelera; la de productos de madera elaborada; la industria química de base forestal y la energética.

Al estar la mayoría de las empresas verticalizadas el estudio debe ser complementado con datos de la industria y de los servicios, dado que si existe crecimiento y dinamismo, este se hará notar a lo largo de toda la cadena productiva.

De los datos del Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca (MGAP) se concluye que la extracción de madera creció de 3 millones en el 2003 a 7 millones en el 2007, la mayoría de ésta con destino industrial, y además que el volumen de exportación casi se duplicó en el mismo período.

### Cuadro 1: Extracción de madera por año

En miles de metros cúbicos

Producto	2003	2004	2005	2006	2007
TOTAL MADERA EN ROLLO <sup>(1)</sup>	3.739	5.084	5.702	6.365	7.173
Combustible de madera <sup>(2)</sup>	1.607	1.76	1.973	2.111	2.062
Madera en rollo industrial	2.132	3.324	3.729	4.254	5.111

Fuente: MGAP – Dirección General Forestal

(1) Incluye coníferas y no coníferas

(2) Incluye la madera para producción de carbón vegetal

### Cuadro 2: Valor de la producción bruta de madera por años

En millones de pesos constantes 2007

	2003	2004	2005	2006	2007
Silvicultura	5.704	5.734	5.246	6.308	6.501
Variación anual respecto al año anterior	-	0,53%	-8,51%	20,25%	3,06%

Fuente: MGAP – Dirección General Forestal

### Incremento en el número de empresas

Según los datos de DGI hubo un incremento del 28% en el número de empresas registradas en este rubro (probablemente productores rurales que diversificaron sus campos y optaron por la forestación)

### Inversión extranjera

Desde el 2005 se destaca una fuerte intención e instalación de empresas extranjeras de producción de pasta de celulosa en el país (Ej.: Botnia con una inversión superior a 1000 millones de dólares). Gracias a el clima favorable enmarcado por la ley de inversiones, la ley forestal, ley de parques industriales, plan ganadero, exoneraciones tributarias en casos especiales, etc.

### Inversión promovida

En los últimos años, sobre todo en el 2008, varias empresas se ampararon bajo la ley de promociones para realizar grandes

inversiones en este subsector (en su gran mayoría de cosecha forestal).

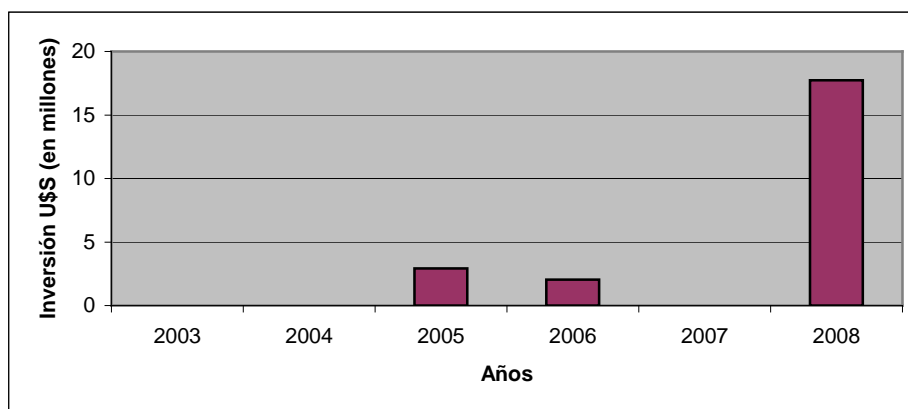
Las inversiones declaradas de interés nacional más relevantes durante el año 2008 fueron las siguientes:

- **Bren SA**, cosecha forestal, 3 millones de dólares.
- **Forestallia SA**, cosecha forestal, 3.994 millones de dólares.
- **Gertil SA**, cosecha forestal, 3.954 millones de dólares.
- **Monte Noble SA**, cosecha forestal, 2.188 millones de dólares.
- **Ritrok**, cosecha forestal, 1.064 millones de dólares.
- **Timberfor SA**, cosecha forestal, 2.818 millones de dólares.

**Cuadro 3: Inversión promovida en el sector extracción de madera**

Año	Inversión U\$S (en millones)
2003	0
2004	0
2005	2,91
2006	2,03
2007	0
2008	17,73

**Gráfico 1: Inversión promovida**



Fuente: Elaboración propia con datos de la Comap

**Es prudente mencionar que la extracción de la madera es uno de los sectores que ha recibido mayores inversiones pero, sin embargo, no será desarrollado en profundidad debido a que existen ya varios trabajos e informes sobre el sector .**

## Cultivo de soja

La soja es una oleaginosa que pertenece a la familia de las leguminosas y se encuentra dentro de los llamados granos de secano. Presenta ciertas ventajas frente a otros granos desde el punto de vista de sus características agronómicas.

A comienzos de los años noventa el cultivo de soja prácticamente había desaparecido en Uruguay. En 2002 abarcaba unas 40.000 hectáreas. Y desde entonces, en seis años, se multiplicó por más de 10 (hoy casi 500.000 hectáreas plantadas). Actualmente, la tasa de crecimiento anual del área cultivada es de un 15% anual.

Probablemente Uruguay tenga el récord de expansión de soja en la región, al haber sido el país donde más creció en menos tiempo. En tan pocos años, la soja desplazó otros cultivos tradicionales, como el girasol, el trigo y el sorgo, modificó las formas de siembra y se convirtió en el cultivo estrella.

Según la OPYPA en su Informe anual de 2007, la producción de oleaginosos en la zafra 2006/07 fue de 780 mil toneladas para la soja, por lo que se produjo un aumento de 23% en la producción, que alcanzó un nuevo máximo histórico, apoyado en el aumento en área (+18%) y rendimiento medio (+5%).

Para la zafra 2008/09 según el Informe anual de 2008 de la OPYPA, la producción de oleaginosos sería de 830 mil toneladas, y la superficie a ser cultivada se estima de 460 mil hectáreas, similar a la alcanzada en el año 2007.

Dentro del PBI agrícola es un producto que ha tenido un crecimiento sostenido en los últimos años. Este mayor aumento de la producción viene acompañado de una mayor área de cultivo, lo que ha requerido la realización de varias inversiones.

### **Cuadro 4: Valor de la producción bruta de soja por año**

En millones de pesos constantes de 2007

	2003	2004	2005	2006	2007
Soja	2,870	2,979	3,486	5,163	
Peso en el VBP total agricultura	8,83%	10,39%	13,90%	16,77%	s/d

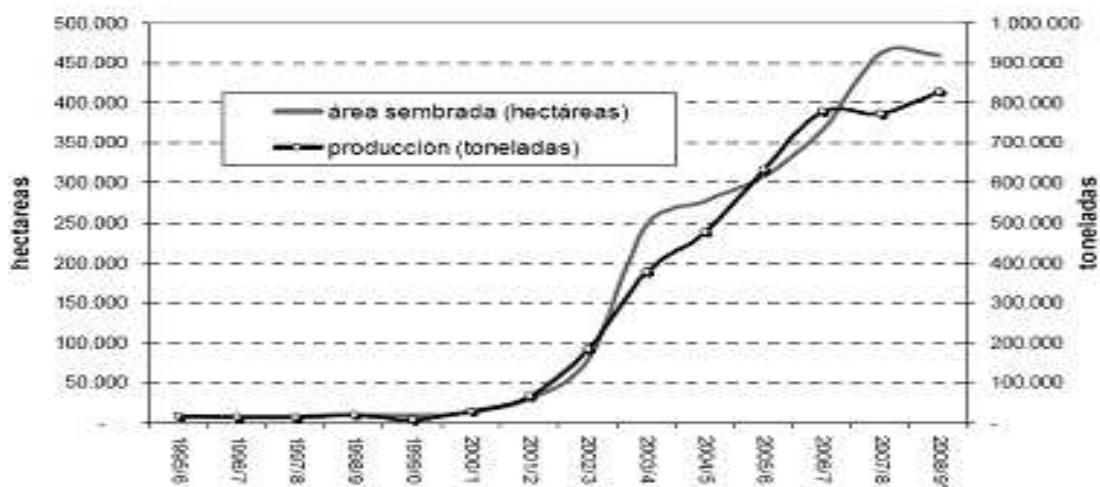
Fuente: OPYPA – Informe anual 2007

**Cuadro 5: Área sembrada, producción y rendimiento de cultivos cerealeros e industriales por año agrícola**

CULTIVO		2002/04	2003/05	2004/06	2005/07	2006/08	2007/09
Soja	Área sembrada	78.9	247.1	278	309.1	366.5	462
	Producción	183	377	478	631.9	779.9	773
	Rendimiento	2,318	1,526	1,720	2,044	2,128	1,800

Fuente: OPYPA – Informe anual 2007 y Informe anual 2008

**Gráfico 2: Evolución de siembras y cosechas de soja**



Fuente: DIEA - MGAP (proyección 2008/2009 OPYPA)

### Inversión en la importación de semillas

Un elemento a tener en cuenta para el análisis del incremento de la inversión en el sector es el incremento en la importación de semillas.

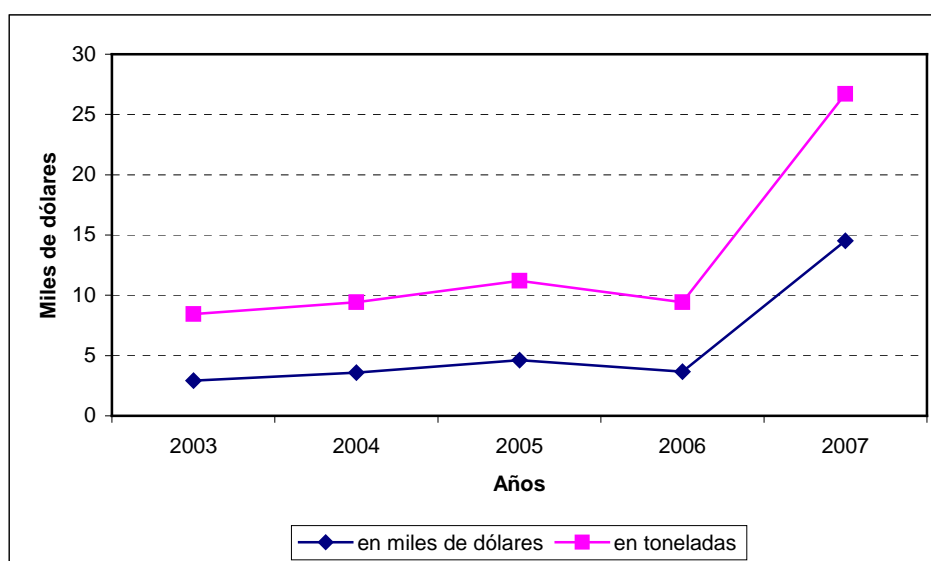
La evolución en la importación en miles de dólares y en toneladas se puede visualizar en el siguiente cuadro:

**Cuadro 6: Importación de semillas de soja por año**

	2003	2004	2005	2006	2007
en miles de dólares	2.918	3.573	4.631	3.653	14.532
en toneladas	8.442	9.430	11.207	9.432	26.711

Fuente: MGAP - DIEA - BCU

**Gráfico 3: Importación de semillas de soja**



Fuente: Elaboración propia con datos de MGAP-DIEA-BCU

### Importación de bienes de capital

Dentro de las compras realizadas por el sector sojero la importación de tractores ha experimentado un aumento en los últimos años.

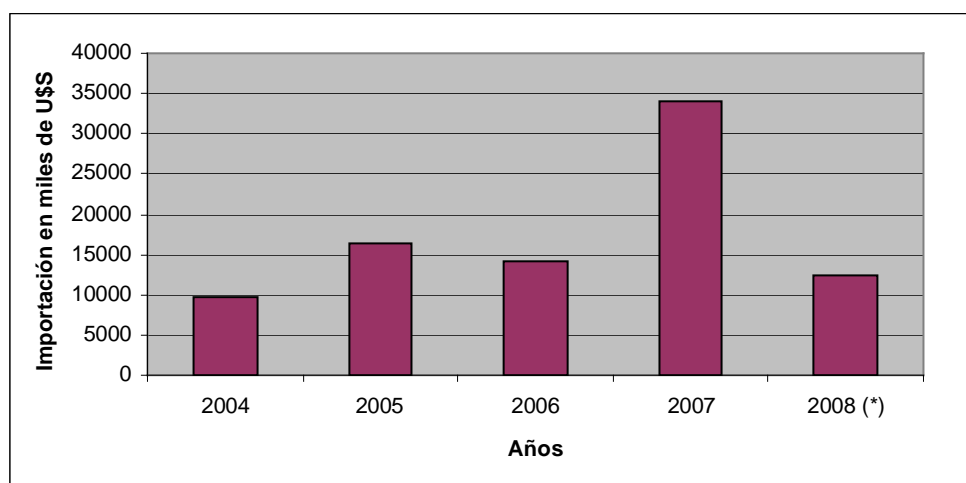
**Cuadro 7: Importación de tractores**

Importes	2004	2005	2006	2007	2008 (*)
en miles de USD	9576	16349	14265	33964	12506

Fuente: Urunet

(\*) Datos del 1er. trimestre del año

**Gráfico 4: Importación de tractores**



Fuente: Elaboración propia con datos de Urunet

Se estima que para el año 2008 hubo un incremento de las importaciones de maquinaria (sembradoras, cosechadoras, pulverizadores autopropulsados), alcanzando los valores del año 2006, dado que solo en el primer trimestre la importación fue de 5.5 millones.

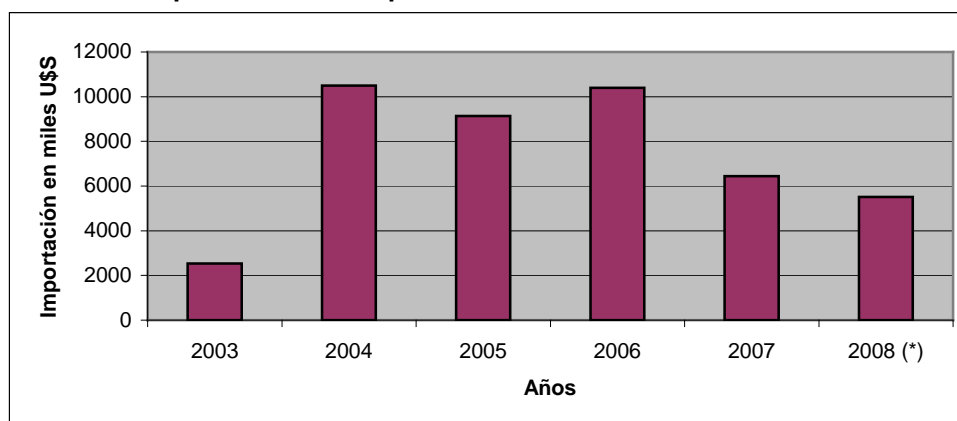
**Cuadro 8: Importación de maquinaria**

Importes	2003	2004	2005	2006	2007	2008 (*)
en USD	2528840	10502472	9139547	10389974	6438951	5507219

Fuente: Urunet

(\*) Datos del 1er. trimestre del año

**Gráfico 5: Importación de maquinaria**



Fuente: Elaboración propia con datos de Urunet



## **Inversión extranjera**

La inversión extranjera es muy fuerte en esta rama de la agricultura, son argentinos quienes producen más de la mitad de la superficie de soja en nuestro país. Estos trajeron nuevas formas de organización de las empresas y el know how para lograr una mayor productividad. Gracias a todo esto, Uruguay multiplicó por diez su producción de soja en los últimos seis años, que alcanzó las 778.000 toneladas en la cosecha de 2007, y las 830.000 toneladas en 2008.

Según nota publicada por el Diario La Nación (de Argentina) el Ministro de Ganadería Ernesto Agazzi puso números a la presencia Argentina en Uruguay. Éste indicó que entre un 20% o 25% de la agricultura que tiene Uruguay (un millón de hectáreas) está hecha por argentinos, y más de la mitad de la soja también. Básicamente alquilan las tierras, si bien también hay casos de empresas que han comprado campos. Entre 2000 y 2006 en Uruguay se vendieron 3,9 millones de hectáreas (incluyendo tierras para campos ganaderos y forestación) por unos 2325 millones de dólares. No hay un cálculo exacto sobre cuánto adquirieron los argentinos, ya que hasta el año 2007 se podían comprar campos bajo figuras de sociedades anónimas donde se diluía la nacionalidad.

## **Inversión promovida**

No se han encontrado datos de empresas promovidas que se dediquen a esta actividad.

**En conclusión, considerando los anteriores indicadores, se aprecia un crecimiento y dinamismo sostenido de la inversión en este sector a lo largo de estos últimos años. En consecuencia, será uno de los sectores elegidos para profundizar su análisis en la segunda etapa del presente trabajo.**

## Industria manufacturera

### Industria celulósica maderera

Los principales productos industriales que se producen en el país son: chips de madera, madera aserrada, tableros contrachapados y MDF, muebles de madera, pulpa de madera, papel y manufacturas.

Entre el 2002 y el 2007 las industrias madereras crecieron a una tasa acumulativa de 18.8% en términos reales, un ritmo superior al de la industria en su conjunto (14.2% promedio anual).

La mayoría de los productos se vuelcan crecientemente a los mercados externos, lo que pone en evidencia la competitividad del sector, a excepción de muebles y otros productos de madera.

El principal destino de la madera nacional es la producción de pulpa, que presenta un fuerte crecimiento desde el 2000, y que se acentúa a partir del 2003 (comienza a crecer a una tasa media acumulativa anual de 24%).

Por otro lado la extracción de madera con destino a aserrío y chapas experimentó un fuerte descenso en el año 2000 (se redujo a la mitad) aunque a partir del 2006 se recuperó y duplicó los niveles medios.

### **Capacidad instalada**

En los estudios del CIU se indica que para el tercer trimestre del 2007, el índice de utilización de la capacidad instalada para el sector papel e imprentas fue de 85%, manteniéndose constante en el mismo período para el 2008.

### **Inversión extranjera**

La industria de productos de madera (carpintería de obra blanca, hojas y tablas de madera, madera enchapada y laminada, etc.) experimentó una notable expansión a partir del 2006 (creció 119% y 70% en el 2006 y 2007 respectivamente), con la instalación de 2 empresas extranjeras (Urupanel y Weyerhaeuser) éstas han instalado un parque de maquinaria y tecnología de punta a nivel

internacional con proyectos de inversión promovidos en el marco de la ley N° 16.906. Dicha tendencia continua inalterada en la primera mitad del 2008 (creció 41% con respecto al mismo período del año anterior)

A ese desarrollo se agrega el dinamismo de la industria de la celulosa a partir de la instalación de Botnia, la producción de pulpa se multiplicó por más de 7 en la primera mitad del 2008, respecto al nivel del primer semestre del 2007.

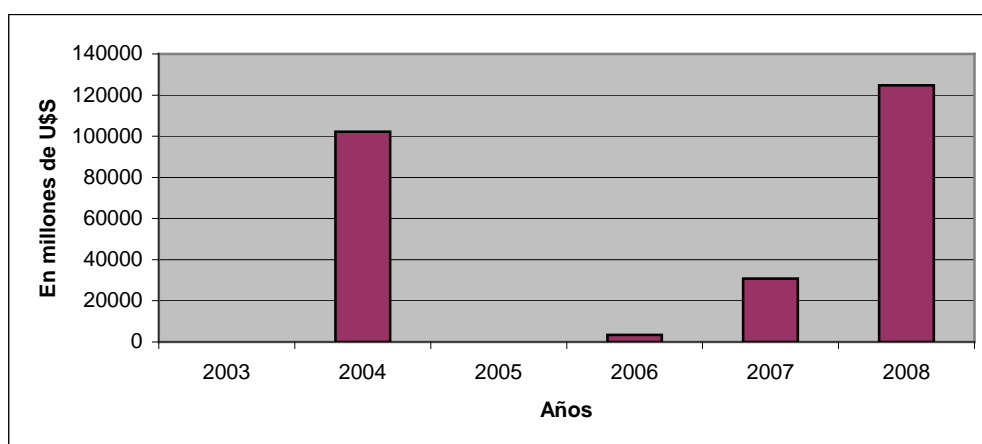
### Inversión promovida

En los últimos años se han concretado diversas inversiones industriales declaradas promovidas en el marco de la ley de promoción de inversiones.

**Cuadro 9: Inversión promovida en la industria celulósica maderera**

Año	Inversión U\$S (en millones)
2003	0
2004	102.148
2005	0,576
2006	3.388
2007	30.828
2008	124.747

**Gráfico 6: Inversión promovida**



Fuente: Elaboración propia con datos de Comap

Las más importantes fueron:

- **CHIPPER S.A.**, **U\$S 2.648.798** en el 2004 y en el 2008 **U\$S 2.732.564** para la producción de chips de madera.
- **URUPANEL**, con un total **U\$S 65.618.199** en el 2004 y en el 2007 para la producción de tableros de madera.
- **LOS PIQUES**, Con un total de **U\$S 130.478.043** en el 2004 y en el 2008 para la producción de una planta de generación de energía eléctrica a partir de desperdicios de la madera y ampliación de plantas.
- **IPUSA**, Un total de **U\$S 21.565.703** en los años 2004, 2006, 2007 y 2008
- **NEVOPARK S.A.**, En el 2007 realizó una inversión de **U\$S 7.819.626** para la instalación de una planta de chipeado de madera, a efectos de producir y exportar astilla.

**Al igual que en el caso de la extracción de madera, este sector tiene la suficiente importancia como para indicarlo como uno de los mas atractivos en los últimos años, pero también por ya haber sido objeto de anteriores trabajos e informes, no se profundizará .**

## **Alimentos y Bebidas**

El país cuenta con aproximadamente 180 empresas que realizan producción industrial. Un 30% de estas son exportadoras tradicionales de alimentos (carnes, granos, lácteos, cítricos, etc).

El crecimiento de la producción física de alimentos y bebidas para el 2007 fue de un 7% comparado con el año anterior, aportando un 27% en el total de crecimiento de la industria.

Se destacan como las más dinámicas: la elaboración de productos alimenticios (28%, especialmente por la producción de cebada), bebidas sin alcohol (24%), elaboración de conservas, legumbres y hortalizas (23%), bebidas alcohólicas (19%), cacao y chocolates (11%) y elaboración de productos de panadería (11%).

### **Capacidad instalada**

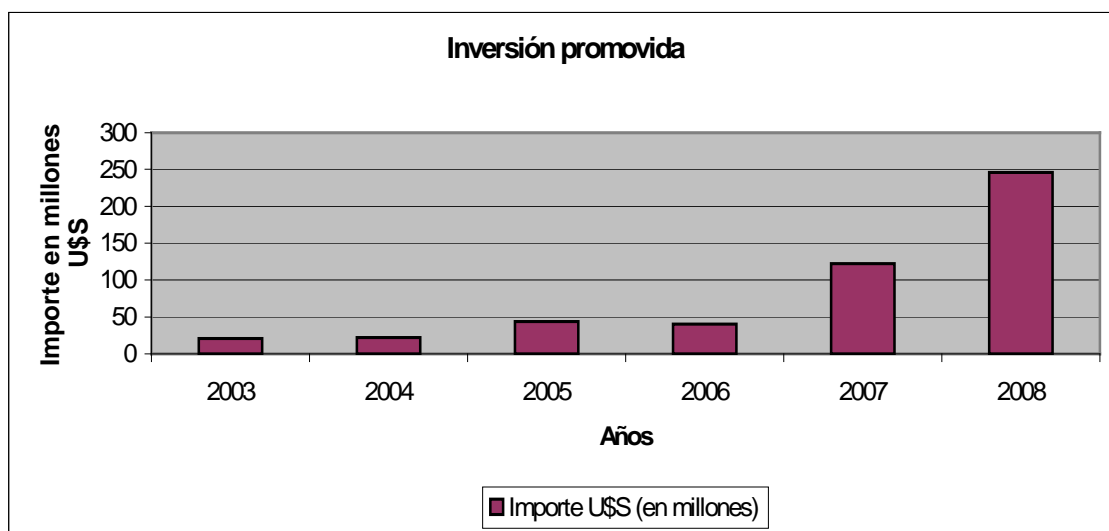
La última información disponible sobre utilización de capacidad instalada (calculada por la CIU) indica que en el tercer trimestre del año 2007 el porcentaje de utilización en esta rama fue de 71%, siendo en el tercer trimestre del año 2008, un 72%. Manteniéndose constante la utilización de la capacidad instalada, un incremento en la producción requiere la realización de nuevas inversiones.

### **Inversión promovida**

En el cuadro, a continuación, se detallan los montos de inversiones promovidas en sector por la ley 16.906.

**Cuadro 10: Inversión promovida en la industria de alimentos y bebidas**

<b>Año</b>	<b>Importe U\$S (en millones)</b>
2003	21.031
2004	21.916
2005	44.132
2006	40.128
2007	122.433
2008	246.163



Fuente: Elaboración propia con datos del Comap

Destacándose:

- **Conaprole:** construcción de la planta de leche en polvo, por 37.7 millones de dólares.
- **Malteria de Uruguay,** realizó durante 2008 una inversión de 23.980 millones de dólares.
- **Bimbo:** perteneciente al grupo mexicano Bimbo, compró Los Sorchantes y Pancatalán por 1.6 millones de dólares. En 2008 realizó nuevamente una gran inversión, 2.19 millones de dólares.
- **Cialdy:** Incorporación de una nueva planta de secado de suero en polvo. La nueva construcción demandó una inversión total de 4,4 millones de dólares.
- **Breeders y Packers Uruguay SA:** en 2008 realizó inversiones por 110.045 millones de dólares.

Otras empresas que han invertido: **La Especialista** (6.3 millones de dólares), **Frigorífico Ontilcor** (6 millones de) y **Krol S.A.** (2.7 millones de dólares).

**En conclusión, considerando los anteriores indicadores, se aprecia un crecimiento y dinamismo sostenido de la inversión en este sector a lo largo de estos últimos años. En consecuencia, también, será uno de los sectores elegidos para profundizar su análisis en la segunda etapa del presente trabajo.**

## **Industria química**

La industria química a nivel mundial engloba una gran variedad de productos, incluye la producción de muy variados ítems desde la química básica, orgánica e inorgánica, hasta resinas sintéticas, la química fina y especialidades, productos petroquímicos básicos, productos farmacéuticos y químicos de calidad, los que presentan un valor añadido elevado, un volumen escaso y características muy precisas. También incluyen diversos productos químicos industriales como el cloro, los gases industriales, los componentes fertilizantes y plaguicidas, las pinturas y otros productos conexos, el caucho sintético, los jabones y detergentes, aromas y sabores, fibras sintéticas, etc.

El crecimiento de la producción de este sector fue de 10% en el 2007 respecto al 2006. Las ramas que mayor dinamismo tuvieron fueron: fertilizantes y plaguicidas (19%), otros productos químicos (13%), medicamentos (12%) y sustancias químicas básicas (10%) con la importante contribución de las resinas sintéticas. Únicamente artículos de limpieza y tocador disminuyó su producción en el 2007 en un 5%, posiblemente por el incremento de las importaciones.

### **Capacidad instalada**

Según el CIU el ratio de utilización de capacidad instalada para los químicos sin refinería en la industria química fue de 69% en el tercer trimestre de 2007. Para el tercer trimestre del 2008 el índice fue de 68%, manteniéndose prácticamente constante el valor del índice.

Lo que nuevamente da la pauta que, el incremento en la producción de este sector, fue acompañado de un incremento en la inversión.

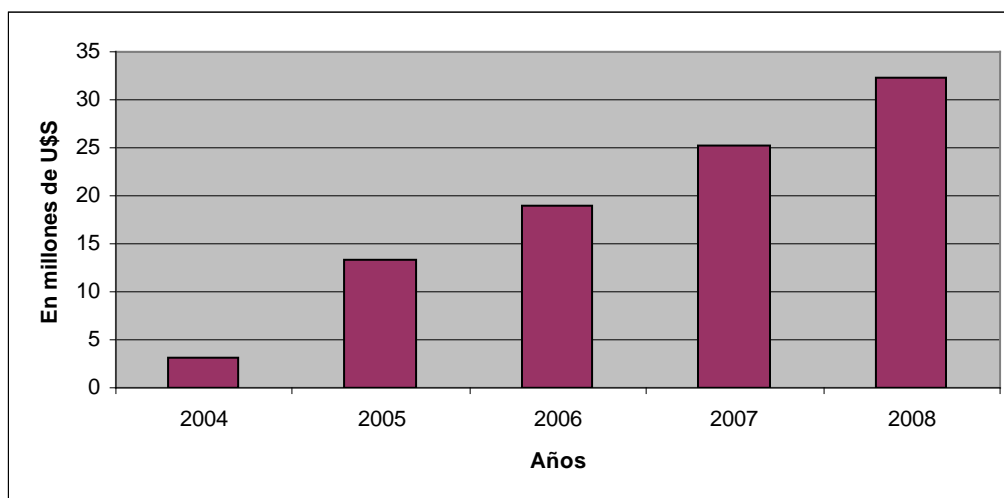
### **Inversión promovida**

Bajo el amparo de la ley de promoción de inversiones se aprobaron proyectos de inversión por los siguientes montos:

**Cuadro 11: Inversión promovida en la industria química**

<b>Año</b>	<b>Importe U\$S (en millones)</b>
2004	3.062
2005	13.242
2006	18.955
2007	25.144
2008	32.391

**Gráfico 7: Inversión promovida**



Fuente: Elaboración propia con datos del Comap

Los proyecto declarados de interés mas importantes de 2007 fueron:

- **Pedro Macció y Cía.** por 5,2 millones de dólares.
- **Fenasol S.A.** por 2 millones de dólares.
- **Laboratorio Libra** por 1.2 millones de dólares.
- **Elinord S.A.** por 1.2 millones de dólares.

En 2008 los más importante proyectos declarados de interés promocional:

- **Celsius S.A.** por 1.7 millones de dólares.
- **ISUSA** por 16,6 millones.
- **American Chemical ICS.A.** por 14.854 millones de dólares.
- **Laboratorio Disper** por 2.451 millones de dólares.
- **Pedro Maccio y Cia. S.A.** por 1.895 millones de dólares.
- **Spefar S.A.** por 1.638 millones de dólares.

**En conclusión, si se consideran los anteriores indicadores, se observa que el sector experimentó un crecimiento y dinamismo de la inversión a lo largo de estos últimos años. Por lo tanto, será uno de los sectores seleccionados para profundizar mas adelante su análisis.**



## Servicios

### Tecnologías de la información

La industria del software es una de las actividades económicas que componen a las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs).

La industria uruguaya de TICs es muy joven aún, se ha caracterizado por su gran dinamismo, siendo una de las actividades de más alto crecimiento en la última década. Es una industria de capital predominantemente nacional, de tamaño mediano (aunque pequeña en una escala internacional), orientada crecientemente a la exportación y a la internacionalización.

Stolovich y Lescano identifican tres subsectores o segmentos en el sector de software y servicios informáticos:

1. Empresas desarrolladoras de software
2. Empresas de consultoría y servicios informáticos
3. Empresas de Internet y transmisión de datos

El mercado de TICs abarca aproximadamente el 6,6% del valor de la producción económica mundial. Durante la década de los noventa la mayor parte de los países, aún los que enfrentaron crisis financieras y recesiones económicas, incrementaron su gasto en tecnologías de información y comunicación.

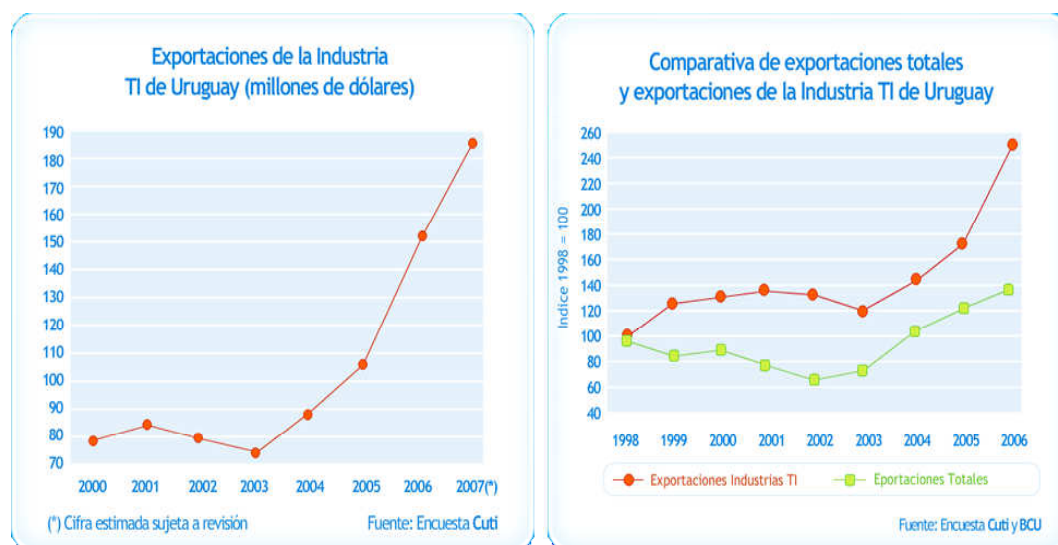
De esta forma se puede ver que la industria de software y servicios informáticos (SSI) han sido una de las más dinámicas a escala global en los últimos años. Un indicio de ello lo constituye el rápido crecimiento que ha tenido el sector software en los últimos años. Según cifras de la Cámara Uruguaya de Software y un estudio realizado por la Universidad ORT Uruguay, esta industria alcanzó en el año 2008 un volumen de 200 millones de dólares, de los cuales unos 75 millones son debidos a exportaciones.

El mercado interno representa aproximadamente el 60% de la industria de software uruguayo, por lo tanto el 40% restante de los ingresos de la industria son producto de las exportaciones.

Para el desarrollo de las actividades de este sector no es necesario por parte del inversor el desembolso de grandes capitales en su inicio. El principal elemento o recurso con el que debe contar es con el know how, y personal calificado. La inversión en la formación del personal calificado la realiza el Estado o la sociedad. Por esta razón es que no es posible encontrar información que mida la inversión en este sector, por lo que se debe recurrir a información sobre los volúmenes de ventas, exportaciones y variación en el empleo.

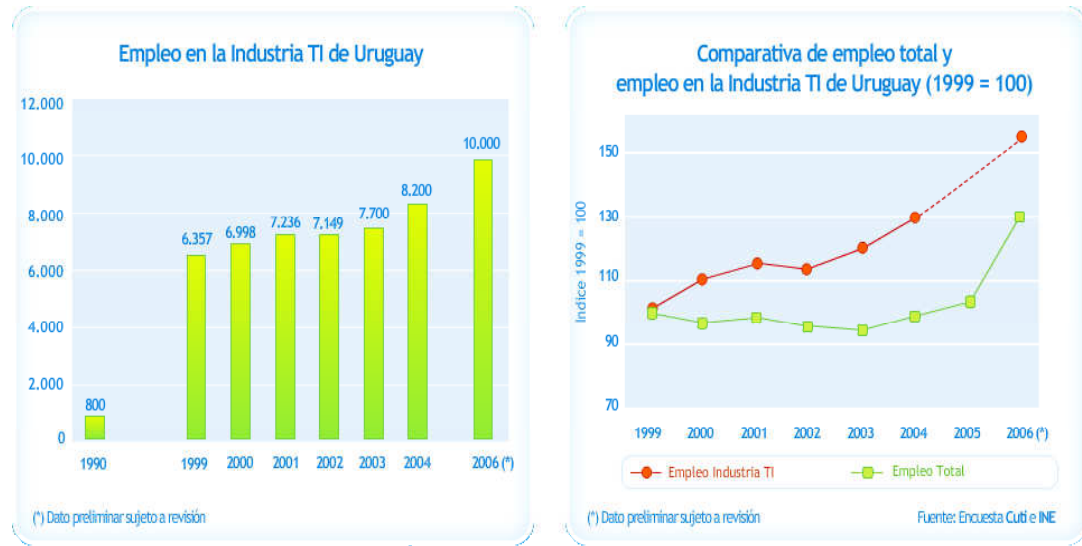
Los siguientes gráficos elaborados por la Cámara Uruguaya de Tecnologías de la Información (CUTI) muestran la evolución de las exportaciones:

**Gráfico 8: Evolución de la exportaciones de TI**



En América Latina, Uruguay es: el primer exportador de software per capita. Es el tercer exportador de software en términos absolutos (La industria TI exporta a 52 mercados). La dinámica del sector se tradujo en un gran crecimiento de la inversión en empleo, en el que predomina el trabajo altamente calificado.

**Gráfico 9: Evolución del empleo en TI**



**Aunque es un sector sobre el cual existen pocos indicadores cuantitativos que puedan brindar información sobre las inversiones en el sector, existen elementos suficientes para detenerse en él. En conclusión, considerando todo lo anterior, este sector será elegido también para ser profundizado en su análisis.**

## **Transporte y logística**

### **Definición logística**

Logística es hoy lo que antes se conocía como distribución. La logística comercial moderna es una combinación de tres elementos: almacenamiento, distribución e informática. Esto suele implicar la contratación de terceros y la automatización de los procesos. También se puede definir como el proceso de planear, implementar y controlar el eficiente flujo y almacenaje de los bienes y la información relacionada, desde el punto de origen hasta el punto de consumo.

Dentro de la logística, el sector de transporte abarca un abanico de segmentos claramente diferenciados que va desde el transporte de pasajeros interdepartamental, transporte de pasajeros urbano, transporte naval de pasajeros, transporte aéreo de pasajeros, transporte de carga (por cada una de las vías posibles).

El incremento de las demás actividades que conforman la economía del país, hace necesario incrementar y mejorar las capacidades de comercialización, empujando el desarrollo de los servicios de logística.

Los servicios de transporte y almacenamiento son uno de los sectores con mayor peso relativo en el VAB. Luego de la crisis del 2002 ha ido en constante aumento, para el año 2003 su peso en la economía era de 11.94%, mientras que en el 2006 pasó a un 24.76% y en 2007 fue de un 37.59%

### **Variación neta de cantidad de empresas**

Según información aportada por la DGI, la variación neta en la cantidad de empresas se incrementó en todos los rubros relativos al transporte y almacenamiento durante el período 2003 a 2008.

**Cuadro 12: Variación neta en la cantidad de empresas de transporte y almacenamiento**

Descripción de giro	Cantidad de empresas en 2003	Variación en la cantidad de empresas 2003 -2008	%
Transporte terrestre de pasajeros N.E.P.	1,253	93	7%
Transporte terrestres local de carga	5,096	367	7%
Transporte terrestre interdep e internacional de carga	2,091	48	2%
Servicios relacionados con el transporte de agua	162	15	9%
Servicios relacionados con el transporte aéreo	47	10	21%
Servicios relacionados con el transporte N.E.P.	487	17	3%
Deposito, almacenaje y conservación	332	7	2%

Fuente: Elaboración propia con datos de DGI

### Inversiones promovidas

Durante el año 2007 la empresa Terminal Cuenca del Plata SA (empresa que gestiona y administra la terminal de contenedores de Montevideo), recibió la declaratoria de interés nacional para la inversión que realizó por un monto de 100.214 millones de dólares.

En el año 2008 también fueron promovidas varias inversiones en el sector por un total de 42.921 millones de dólares.

Destacándose las siguientes:

- **Cataf**, empresa de transporte, por 5,965 millones de dólares.
- **Comas Arocena SA**, transporte internacional de cargas, por 1,156 millones de dólares.
- **Fresenal SA**, empresa de depósito, almacenaje y conservación, por 2,731 millones de dólares.
- **Mirtrans Uruguay SA**, empresa de transporte, por 1,385 millones de dólares.
- **Nelsury SA**, empresa de servicios portuarios, por 20,411 millones de dólares.
- **Tecnolum SA**, transporte de carga, por 2,459 millones de dólares.
- **Bautista Gerpe Ltda.**, empresa de transporte de carga, por 5,553 millones de dólares.

**Considerando los indicadores favorables mencionados y las percepciones que tienen las grandes empresas consultoras, es que se llega a la conclusión de que este es un sector relevante para su estudio.**

## Construcción

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), el sector de la construcción abarca una amplia gama de actividades económicas, desde la construcción de viviendas y su renovación, hasta los más grandes trabajos de ingeniería. La actividad de la construcción se divide generalmente de forma similar entre la construcción de viviendas, la edificación no residencial y los proyectos de ingeniería civil. El tamaño de las empresas de construcción varía desde los trabajadores autónomos hasta las empresas multinacionales. Involucra una gran cantidad de actividades principales y conexas que son desarrolladas por diversas empresas, de las cuales aproximadamente el 90% son pequeñas, empleando el 30 % de los ocupados en el sector. Por lo que se puede destacar que la mayor concentración de ocupados se da en una pequeña proporción de empresas de gran tamaño.

### **Variación neta en la cantidad de empresas**

Según datos de la DGI, se crearon entre los años 2003 y 2008 una gran cantidad de empresas sobre todo las que se dedican a obras de edificación y albañilería, ambas con un crecimiento de alrededor del 80%.

**Cuadro 13: Variación en la cantidad neta de empresas de la construcción**

Descripción de giro	Cantidad de empresas en 2003	Variación en la cantidad de empresas 2003 - 2008	%
Construcción de obras de edificación	4.268	3.788	89%
Motriz	1.408	161	11%
Contratistas en Inst. sanitarias en obras de edificación	590	40	7%
Contratistas Inst. de eq. esp. en obras de edif. N.E.P	238	38	16%
Contratista en albañilería	386	311	81%

Fuente: Elaboración propia con datos de DGI

## Inversión promovida

Observando los datos de la COMAP (Comisión de Aplicación de la Ley de Inversiones) en materia de inversiones se comienzan a ver recién en el año 2008 empresas que utilizan la ley de promoción de inversiones.

La inversión total de estas empresas es muy importante y denota interés en invertir en este sector.

**Cuadro 14: Inversiones promovidas en el sector de la construcción**

Año	Actividad	Inversión promovida (U\$S)	Empresa
2008	Empresa constructora	85.372,00	Conde SA
2008	Empresa constructora	2.145.360,00	Techint Cñia Técnica Int. ICOSA
2008	Construcción y montaje	1.989.084,00	Berkes SRL
2008	Centro urbanístico Ciudad de la Costa	21.945.501,00	Egisur SA
2008	Construcción de obras viales	280.200,00	CAYMA SRL

Fuente: Elaboración propia con datos de Comap

## PBI construcción

El ciclo de producción de la industria de la construcción se cataloga como pro cíclico, ya que acompaña los movimientos del PBI general de la economía, siendo estos movimientos más profundos. Es decir que cuando el PBI general sufre una caída, el PBI del sector desciende en mayor proporción y lo mismo sucede cuando el PBI general crece. Es una de las ramas con oscilaciones más pronunciadas y frecuentes en su ciclo de actividad.

El dinamismo que ha tenido el sector se refleja en el PBI con un gran crecimiento luego de la crisis del año 2002 (entre el año 2003 y 2004 creció un 20%), luego continuó creciendo de manera constante durante el resto del período, disminuyendo unos cuantos puntos porcentuales en el año 2007 con respecto al año 2006.

**Cuadro 15: Variación en el PBI de la construcción**

Miles de \$	2003	2004	2005	2006	2007
PBI construcción	10.924.569	13.127.036	15.606.504	19.700.961	22.361.886
Crecimiento con respecto al año anterior		20%	19%	26%	14%
% en el total del PBI de la economía	3%	3%	4%	4%	4%

Fuente: Elaboración propia con datos de BCU

### **Inversión extranjera**

De la misma manera al observar la IED también se observa un incremento en el peso relativo de la inversión en el sector, y un crecimiento sostenido de esta desde el año 2003 al 2006 (último dato disponible).

**Cuadro 16: Inversión extranjera en el sector de la construcción**

IED	2003	2004	2005	2006
Construcción	3%	11%	14%	18%

Fuente : Elaboración propia con datos BCU

Con la opinión relevada de asesores en inversiones de consultoras reconocidas, se reafirma la existencia de un incremento de inversión, mayoritariamente extranjera, para el financiamiento de grandes emprendimientos en el sector.

**Considerando los indicadores favorables mencionados y las percepciones que tienen las grandes consultoras, es que se llega a la conclusión de que este es un sector relevante para su estudio en profundidad.**



## Hotelería y restaurantes

El sector hotelero comprende todos aquellos establecimientos que se dedican profesional y habitualmente a proporcionar alojamiento a las personas, a cambio de un precio, pudiendo existir o no servicios de carácter complementario.

### **Inversión promovida.**

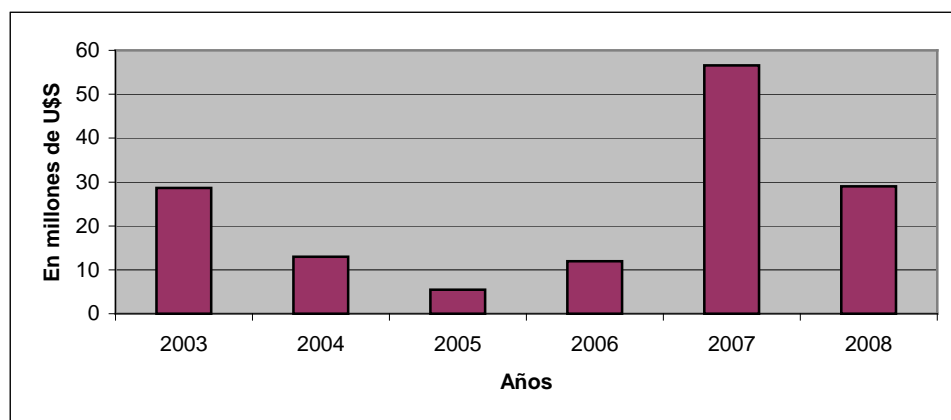
El sector hotelero es uno de los sectores donde hay mayor cantidad de empresas que se amparan bajo el beneficio de la ley de promoción de inversiones. A su vez existe legislación específica para la promoción del turismo que beneficia a este sector (un ejemplo: Decreto 175/003).

En el siguiente cuadro se detallan los montos de las inversiones promovidas por año de solicitud:

**Cuadro 17: Inversión promovida en el sector de hoteles y restaurantes**

Año	Inversión U\$S (en millones)
2003	28.667
2004	12.971
2005	5.485
2006	11.924
2007	56.559
2008	28.999

**Gráfico 10: Inversión promovida**



Fuente: Elaboración propia con datos de Comap

Las inversiones más destacadas son las siguientes:

- **H.C.U S.A.**, 4 Seasons Resort, realizó una inversión por 23,248 millones de dólares.
- **Vidaplan S.A.**, Hotel y Casino La Barra, con una inversión de 12,077 millones de dólares.
- **Altenix S.A.**, Complejo Turístico Jacksonville, con una inversión 6,851 millones de dólares.
- **Bermick S.A.**, Complejo Turístico en San Ignacio, por 36, 229 millones de dólares.
- **Villa Lucero S.A.**, Complejo Turístico Jacksonville, por 13,212 millones de dólares.

**Este sector es uno de los que recibe mayores inversiones tanto nacionales como extranjeras en el área de servicios, también ha sido objeto de muchos trabajos e informes, razón por la cual, se menciona en este trabajo pero no se desarrollará.**

## **Sectores a ser analizados en profundidad**

En síntesis, los sectores de actividad que se analizarán con profundidad a los efectos de determinar que factores son los que inciden para que el sector resulte atractivo para la inversión, son:

- Cultivo de soja
- Industria alimentos y bebidas
- Industria química
- Tecnologías de la información
- Transporte y logística
- Construcción

# **CAPITULO II:**

## **MARCO**

### **TEÓRICO**

## La Inversión en los países en desarrollo

Los países en vía de desarrollo suelen tener una menor capacidad de ahorro y por tanto la tasa de interés suele ser más alta que en países desarrollados, lo que implica que muchos proyectos de inversión locales no sean rentables, dado el alto costo del capital. El fenómeno de la globalización hace que exista un capital internacional “más barato”.

## Inversión en Uruguay

### **Inversión escasa**

La tasa de inversión de Uruguay (porcentaje del PBI que se invierte) se sitúa entre las más bajas del mundo. El nivel de inversión nacional no sigue el ritmo de crecimiento del PBI. No se trata de un problema de este período o coyuntura, sino que la tendencia muestra que hay un problema estructural de baja inversión nacional.

En la 2da mitad del siglo XX, la tasa de inversión promedio de Uruguay hasta el año 2005 fue de 14%, llegando en el año 2008 al 19% cifra record para el país. Así mismo en el año 2008 ingresaron inversiones por U\$S 2.050 millones, cifra que es 6 veces superior a la registrada en 2004.

Uruguay tiene escaso crecimiento poblacional y una buena dotación de infraestructura, podría pensarse que no necesita niveles altos de inversión, sin embargo, su tasa es baja comparada con la de países pequeños y desarrollados.

### **Inversión fluctuante**

Además de ser promedialmente baja en relación al producto, la inversión en Uruguay es fluctuante.

### **La inversión extranjera directa**

Según la CIU la inversión extranjera se define como los flujos de capitales provenientes del extranjero que se destinan a la instalación de cierta infraestructura en el país o la compra significativa (en términos de participación) del paquete accionario de una firma nacional

Tipos de inversión extranjera:

- IED en búsqueda de mercados
- IED en búsqueda de recursos naturales
- IED en búsqueda de eficiencia o offshoring

Este último tipo de inversores busca la reducción de sus costos operativos al establecerse en una economía extranjera. El costo laboral y el capital humano juegan un papel importante en este aspecto ya que implican gran parte del costo de producción en varios sectores, en particular en el de los servicios. Una buena relación capital humano-costos de mano de obra es atractiva para este tipo de inversiones

### **Posibles factores por lo que Uruguay atrae poca IED en comparación con sus vecinos**

Frecuentemente, se ha señalado como explicación que Uruguay no tuvo un proceso de privatización de empresas públicas similar al ocurrido en otros países de la región. Sin embargo, si en todos los países excluimos los flujos de IED correspondientes a las privatizaciones, igualmente la IED recibida por Uruguay sigue siendo comparativamente baja.

Uruguay puede resultar poco atractivo para cierto tipo de inversiones extranjeras debido a su reducido mercado y algunas características institucionales que se transforman en trabas.

El papel del Gobierno como agente activo en el fomento de las inversiones influye sobre las decisiones:

- Desde el punto de vista de la estructura tributaria que afecta a través del gravamen sobre el patrimonio y las ganancias.
- Desde el punto de vista de proveer la infraestructura necesaria para llevar a cabo las inversiones :
  - Generar la infraestructura adecuada.
  - Fomentar el desarrollo de la inversión (Ley de Inversiones).
  - Brindar el marco legal apropiado.

## **Herramientas de Análisis**

Las herramientas que se utilizaran para el análisis de la competitividad de los sector serán la metodología de las Cinco Fuerzas Competitivas, el Diamante y el Análisis FODA planteados por Michael Porter.

### **Competitividad**

#### **Definición**

Puede ser definida como la capacidad o habilidad de una empresa, un sector o un país para enfrentarse con éxito a otra industria, sector o país comparando la calidad y precio de sus productos o servicios. En esta capacidad influye la confiabilidad de la infraestructura y la facilidad de hacer negocios y comercializar. Se entiende también por competitividad la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

#### **Etapas de evolución de la competitividad**

Se identifican cuatro etapas en lo que hace al nivel de competitividad en que se encuentra una organización:

##### **Etapas de evolución de la competitividad**

**Etapas de evolución de la competitividad**  
Etapa I – Incipiente  
Se caracteriza por un muy bajo nivel de competitividad. Son empresas altamente vulnerables a los cambios del medio ambiente y en las cuales la aplicación de factores que buscan aumentar la competitividad es nula.

##### **Etapas de evolución de la competitividad**

**Etapas de evolución de la competitividad**  
Etapa II – Aceptable  
Se encuentran empresas, organizaciones o países con un nivel regular de competitividad. En esta etapa se superan las carencias de la Etapa I pero igualmente el concepto no se domina totalmente y se hace necesario afinarlo para buscar la competitividad de manera consistente.

### Etapa III – Superior

Las empresas presentan un buen nivel de competitividad, logran llegar a ocupar posiciones de liderazgo. Se logra dominar el concepto y las organizaciones reaccionan de manera inmediata a los cambios en el medio ambiente.

### Etapa IV – Sobresaliente

Presenta muy alto nivel de competitividad, a las empresas se las considera visionarias. Son las que se utilizan de Benchmark a las restantes del sector.

Una empresa o sector que busca una mayor competitividad, debe plantearse estrategias claras y definidas que permitan obtener y mantener una ventaja competitiva. Se define a continuación que se entiende por Estrategia competitiva.

## Estrategia competitiva

Según Porter, una estrategia competitiva comprende una acción ofensiva o defensiva con el fin de crear una posición defendible contra aquellas fuerzas que pudieran evitar que la empresa alcance sus objetivos.

La formulación de una estrategia puede asegurar que los esfuerzos y anhelos individuales, las ideas de mejora y crecimiento, así como las expectativas y acciones de los miembros de la organización estén coordinados y enfocados a un grupo de objetivos comunes.

### Método para formular una estrategia

La elaboración de una estrategia competitiva requiere desarrollar una única y amplia fórmula que comprende:

- cuáles deben ser sus objetivos
- cómo la empresa va a competir; y
- qué políticas serán necesarias para alcanzar los objetivos.

En una primera instancia, para la formulación de la estrategia competitiva se deben considerar cuatro factores clave que influyen y determinan el campo de acción, y ayudan a determinar cuales son aquellas acciones que pueden llevar al éxito.

Estos factores se pueden dividir en Externos e Internos a la empresa o sector.

#### Factores externos a la empresa

- Oportunidades
- Amenazas

#### Factores internos de la empresa

- Fortalezas y
- Debilidades

Estos factores deben ser analizados y considerados antes de la elaboración de una estrategia competitiva que defina objetivos y acciones a seguir.

## Análisis Estructural de los sectores industriales

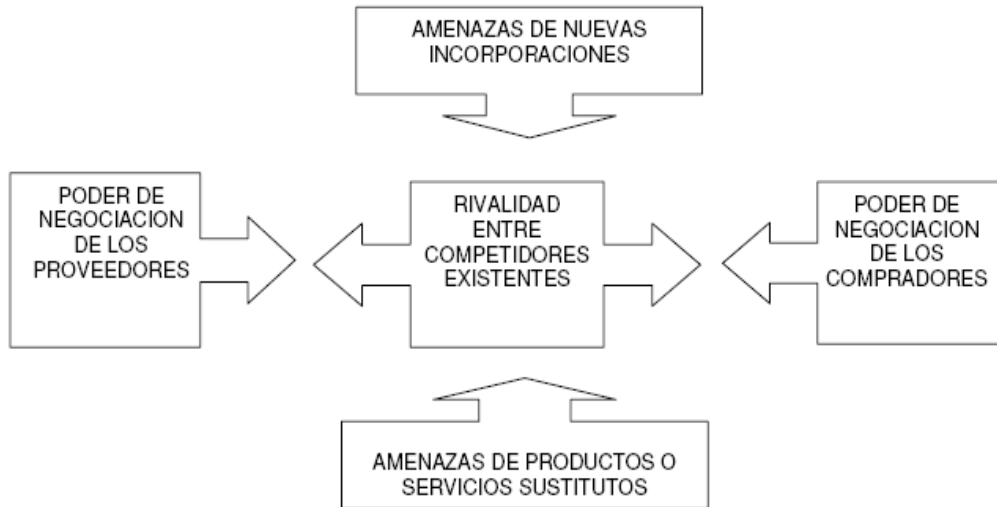
Las fuerzas externas son de importancia, ya que por lo general, afectan a todas las empresas del sector. La clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas. La situación de la competencia en un sector depende de las cinco fuerzas competitivas básicas. El objetivo de la estrategia competitiva es encontrar una posición en la cual pueda defenderse mejor contra esas fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor. El conocimiento de estas fuentes subyacentes de la presión competitiva, marca los puntos fuertes y débiles de la empresa, refuerza su posición en el sector, aclara las áreas en donde los cambios de estrategia pueden producir los mejores resultados y señala las tendencias.

Las cinco fuerzas competitivas que distingue Porter son las siguientes:

1. Poder negociador de los proveedores
2. Amenaza de nuevos ingresos (competidores potenciales)
3. Poder negociador de los clientes
4. Amenaza de productos o servicios sustitutos
5. Rivalidad entre los competidores existentes



Figura 1: Cinco fuerzas competitivas



Fuente: Estrategia competitiva – M. Porter

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

La competencia en un sector opera en forma continua haciendo bajar la tasa de rendimiento (con relación al capital invertido) hacia la tasa competitiva de rendimiento mínimo que obtendría la empresa en un mercado de competencia perfecta. Los inversores no tolerarán aquellos rendimientos por debajo de esa tasa óptima a largo plazo siempre que la alternativa de invertir en otros sectores sea más atractiva (costo de oportunidad), y la empresa que habitualmente gana menos que ese rendimiento, al final quedará fuera del mercado. La presencia de tasas de rendimiento mayores al rendimiento ajustado del mercado libre (rendimiento mínimo bajo competencia perfecta), sirve para estimular la inversión de capital en un sector específico.

## Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas

### 1 - Amenaza de ingreso de nuevos competidores

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

Las barreras al ingreso son las siguientes:

- **Economía de escala:** son las reducciones en los costos unitarios de un producto, operación o función en tanto aumenta el volumen absoluto por período. Las economías de escala frenan el ingreso obligando al que pretende hacerlo producir en gran escala y corre el peligro de una fuerte reacción por parte de las empresas existentes, o tiene que entrar en una escala pequeña y aceptar una desventaja en costos, ambas opciones indeseables.
- **Diferenciación de productos:** las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, lo cual se deriva de la publicidad del pasado, servicio al cliente, diferencias del producto o sencillamente por ser el primero en el sector industrial. Crea una barrera para el ingreso obligando a los que participan en él, a realizar grandes gastos para superar la lealtad existente del cliente. Este esfuerzo por lo general implica pérdidas de iniciación y con frecuencia toma un largo período de tiempo.
- **Requisitos de capital:** la necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso, en particular si se requiere el capital para publicidad riesgosa o agresiva e irrecuperable, o en investigación y desarrollo.
- **Costos cambiantes:** es la creada por la presencia de costos al cambiar de un proveedor, esto es, los costos que tiene que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro. Si los costos del cambio son elevados, entonces los proveedores de nuevo ingreso tendrán que ofrecer una gran mejora en el costo o desempeño, para que el comprador cambie al actual.
- **Accesos a canales de distribución:** se puede crear una barrera a nuevos ingresos por la necesidad de éstos de asegurar la distribución para su producto. La nueva empresa debe persuadir a los canales de que acepten su producto mediante reducción de precios, asignaciones para publicidades compartidas y similares, lo cual reduce las

utilidades. En ocasiones esta barrera para el ingreso es tan alta que para salvarla una nueva empresa tiene que crear un canal de distribución completamente nuevo.

- **Desventajas en costo independientes de las economías de escala:** las empresas establecidas pueden tener ventajas de costos no igualables por los competidores nuevos.
  - Tecnología de productos patentados
  - Acceso favorable a materias primas
  - Ubicación favorable
  - Subsidios gubernamentales
  - Curva de aprendizaje o experiencia

## 2 – Rivalidad entre los competidores existentes

Ésta se presenta cuando uno o mas competidores sienten presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. Los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores y así se pueden incitar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento.

Algunas de las formas de competir, como por ejemplo, la competencia de precios, son sumamente inestables y muy propensas a dejar a todo el sector industrial con baja rentabilidad. Las rebajas de precios son rápida y fácilmente igualadas por los rivales, y una vez igualadas, disminuyen los ingresos para todas las empresas, a menos que la elasticidad de la demanda sea lo bastante elevada.

En algunos sectores o ramas industriales, la rivalidad está caracterizada por frases tales como belicosa, amarga, implacable, en tanto que en otros sectores se le llama política o caballerosa.

Los factores estructurales que inciden en la rivalidad son:

- **Gran número de competidores o igualmente equilibrados.**
- **Crecimiento lento del sector industrial:** origina que la competencia se convierta en un juego por mayor participación en el mercado para las empresas que buscan expansión.
- **Costos fijos elevados o de almacenamiento:** crean fuerte presión para las empresas que operan a plena capacidad, lo cual suele conducir a una escala de precios descendentes cuando existe capacidad en exceso.
- **Falta de diferenciación o costos cambiantes:** cuando se percibe el producto o servicio como o casi sin diferencia, el comprador elegirá basándose en el precio y servicio.

- **Incrementos importantes en la capacidad:** cuando las economías de escala dictan que las capacidades deben ser aumentadas en base a grandes incrementos, las adiciones a la capacidad pueden alterar crónicamente el equilibrio de la oferta y demanda del sector, en especial si existe el riesgo de que se lleven a cabo simultáneamente por distintas empresas. El sector puede enfrentar períodos recurrentes de exceso de capacidad y rebaja de precios.
- **Competidores diversos:** difieren en estrategias, orígenes, personalidades y relaciones con sus compañías matrices, tienen diferentes objetivos y distintas estrategias
- **Intereses estratégicos:** la rivalidad en un sector se vuelve aun más volátil si varias empresas tienen un gran interés de lograr el éxito.
- **Fuertes barreras de salida:** son factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo en los negocios aún cuando están ganando rendimientos bajos o incluso negativos sobre la inversión.  
Principales barreras de salida:
  - Activos especializados para el negocio o ubicación en particular que tienen poco valor de liquidación o costos elevados de transferencia o conversión
  - Costos fijos de salida (contratos laborales, costos de reinstalación, etc)
  - Interrelaciones estratégicas
  - Barreras emocionales
  - Restricciones sociales y gubernamentales

### 3 – Presión de productos sustitutos

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

Los productos sustitutos que merecen la máxima atención son aquellos que:

- están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector;
- los productos por sectores que obtienen elevados rendimientos.

Los sustitutos suelen entrar rápidamente en escena si algún desarrollo aumenta la competencia en sus sectores y causa una reducción de precios o mejora de su desempeño.

## 4 – Poder negociador de los compradores

La competencia en el sector puede llevar a una baja de precios, negociado por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos, todo a expensas de la rentabilidad.

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

- Está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor. Si una gran porción de las compras es adquirida por un comprador dado, esto eleva la importancia del comprador en los resultados de la empresa.
- Las materias primas que compra el sector industrial representan una fracción importante de los costos o compras del comprador. Los compradores estarán dispuestos a invertir los recursos necesarios para comprar a un precio favorable y en forma selectiva.
- Los productos que se compran son estándar o no diferenciados, lo que facilita que el comprador pueda cambiar de proveedor sin mayores problemas.
- Los costos por cambio de proveedor son bajos.
- Devenga bajas utilidades. Esto lleva a que el comprador busque precios más bajos.
- Los compradores plantean una real amenaza de integración hacia atrás, por lo que están en posición de exigir concesiones en la negociación.
- El producto del sector industrial no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador. Si la calidad de los productos de los compradores está afectada por la calidad del producto que ofrece la empresa, entonces los compradores no serán tan sensibles a los precios.
- Disponibilidad de información total por parte de los compradores. Cuando los compradores poseen información sobre la demanda, precios de mercado reales o costos del proveedor, proporciona mayor ventaja negociadora que cuando la información es pobre.

La elección de los grupos de compra de una empresa al vender debe considerarse como una decisión estratégica vital. Una empresa puede mejorar su posición estratégica encontrando compradores que tengan un poder de compra mínimo para influirlos en forma adversa.

## 5 – Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación en un sector amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Éstos pueden exprimir los beneficios de un sector incapaz de repercutir los aumentos de costo con sus propios precios.

Un grupo de proveedores es poderoso por las siguientes circunstancias:

- Existe un dominio de pocas empresas y están más concentradas que el sector al que vende.
- No tienen que competir con otros productos sustitutos para la venta al sector.
- La empresa no es un cliente importante para el grupo de proveedor.
- Si el insumo que vende el proveedor es importante para la producción del producto de la empresa, genera una mayor dependencia.
- Si los productos del grupo proveedor están diferenciados o requieren costos por cambio de proveedor.
- Cuando el grupo proveedor representa una amenaza real de integración hacia adelante.

### La acción del Gobierno como fuerza en la competencia

En muchos sectores, el Gobierno es un comprador o un proveedor y puede influir en la competencia por las políticas que adopta. En la mayoría de las ocasiones, la acción del Gobierno como proveedor o comprador está determinada más por factores políticos que por circunstancias económicas. También puede influir la posición de un sector con sustitutos a través de reglamentaciones, subsidios u otros medios.

Para un análisis estratégico completo, se debe considerar la forma en que el Gobierno afecta la competencia con sus acciones presentes y futuras en todos los niveles, afectando las condiciones estructurales del sector.

## Análisis FODA

Luego de diagnosticadas las fuerzas que afectan la competencia en un sector y sus causas fundamentales, la empresa está en condiciones de identificar las fortalezas y debilidades en función del sector en el cual compete. Para este análisis se utiliza una herramienta que los considera y desarrolla: el Análisis FODA.

El análisis FODA consiste en evaluar los puntos fuertes y débiles internos de la empresa y sus oportunidades y amenazas externas.

Una **fortaleza** es algo que la empresa puede hacer bien o una característica especial con la que cuenta la empresa, y le proporciona una posición privilegiada frente a la competencia.

Una **debilidad** son aquellos factores que colocan a la empresa en una situación desfavorable, es algo que a la empresa le hace falta o que hace mal en comparación con otras empresas.

Las **oportunidades** son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables que ofrecen importantes vías de crecimiento, y en las cuales una empresa tiene el mayor potencial para lograr una ventaja competitiva.

Las **amenazas** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la empresa.

Las debilidades pueden ser disminuidas mediante acciones correctivas que con el transcurso del tiempo se pueden convertir en fortaleza, mientras que para reducir una amenaza solo se pueden llevar a cabo acciones preventivas.

Las fortalezas se identifican básicamente a través de la evaluación de los resultados, por lo que es sumamente necesario contar con sistemas de evaluación y diagnóstico que permita evaluar, de una fuente confiable, los avances o retrocesos de los planes y programas de cada área y de la empresa en general.

El análisis de las oportunidades y amenazas, requiere considerar los factores económicos, políticos, sociales, culturales, tecnológicos y de mercado que representan las influencias del ámbito externo que inciden en el ámbito interno de la empresa, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de sus objetivos. La detección y previsión de las debilidades y fortalezas permite la elaboración de posibles

escenarios anticipados que permiten reorientar el rumbo de la organización, realizando una adecuada selección de estrategias. Una vez obtenida una lista lo más detallada posible, se ponderan y ordenan por importancia cada uno de los FODA de modo que permita determinar los factores que revisten mayor importancia para la empresa, planteándolo en la siguiente matriz:

Factores externos	Factores Internos	
	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Potencialmente la más exitosa. La estrategia consiste en utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades.	El objetivo de la estrategia sería lograr un desarrollo que permita superar las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades.
Amenazas	La estrategia se debería focalizar en usar las fortalezas para frenar o evitar las amenazas.	La estrategia de debe concentrar en minimizar tanto las amenazas como las debilidades.

Hasta el momento los factores que se incluyen en la matriz corresponden al análisis en un punto particular del tiempo, pero tanto el medio ambiente externo como interno son dinámicos, algunos factores cambian fuertemente con el tiempo y otros pueden cambiar muy poco. Debido a este carácter dinámico del medio ambiente sería recomendable para el diseñador de la estrategia preparar varias matrices FODA a través del tiempo.

De esta forma el proceso de planeación estratégica o formulación de la estrategia competitiva se considera funcional cuando las debilidades se ven disminuidas, las fortalezas son incrementadas, el impacto de las amenazas es considerado y atendido puntualmente, y el aprovechamiento de las oportunidades es capitalizado en el alcance de los objetivos, la misión y la visión de la empresa.



## Diamante de Michael Porter

### Definición

Porter define la ventaja competitiva como la capacidad que tienen las empresas para producir o mercadear sus bienes o servicios en mejores condiciones de calidad, oportunidad o costos que sus rivales.

El marco en el que se gestan las ventajas competitivas consta de cuatro atributos:

- Condiciones de los factores
- Condiciones de la demanda
- Sectores conexos y auxiliares
- Estructura y rivalidad de las industrias.

Todos estos atributos conforman un sistema, al cual Porter denominó "Diamante". Dos variables auxiliares complementan el marco del análisis: el Gobierno y los hechos fortuitos o causales. Las características de los determinantes o componentes del diamante determinan las industrias o los segmentos industriales en los que una nación tiene las mejores oportunidades para alcanzar el éxito internacional. Las ventajas, en todos los determinantes o componentes del diamante, son necesarias para alcanzar y mantener dicho éxito. Sin embargo, gozar de condiciones favorables en cada atributo no es algo indispensable para poder conseguir ventajas competitivas en una industria.

Los atributos del Diamante se refuerzan a sí mismos y constituyen un sistema dinámico. El efecto de uno de los atributos a menudo depende de la situación de los demás. El sistema es movido principalmente por dos elementos:

- 1) la competencia interna, promueve la innovación constante en el resto de los atributos;
- 2) la concentración o proximidad geográfica, magnifica o acelera la interacción de los cuatro diferentes atributos. Mientras más local sea la competencia, más intensa será. Y entre más intensa, mejor para el conjunto de la economía.

El diamante de Porter genera un entorno fértil para la creación de empresas competitivas y promueve la agrupación en cluster de empresas globalmente competitivas. Adicionalmente, se genera un efecto en cascada hacia industrias relacionadas ya sea vertical u horizontalmente, con una tendencia a concentrarse geográficamente. Esto hace que el nivel de la competencia se

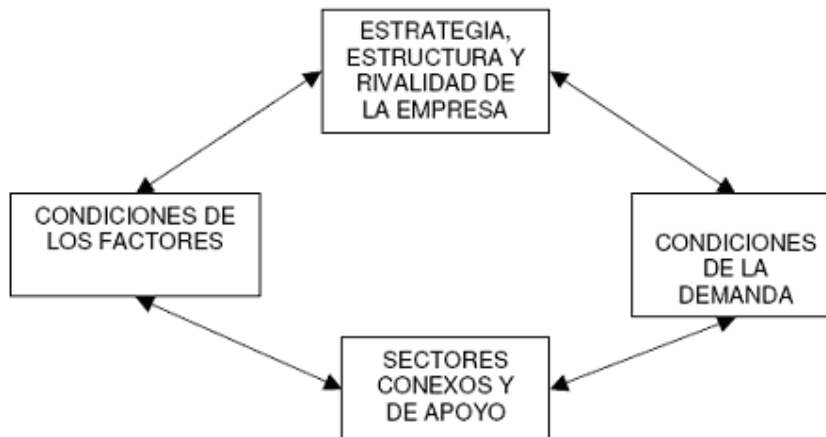
incremento, se agilicen los flujos de información y acelere la dinámica del sistema.

### Componente del Diamante de M. Porter

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

Según Porter cuatro son los componentes o determinantes de la ventaja competitiva que conforman el diamante, los cuales se ilustran en la gráfica a continuación:

Figura 2: Componentes del diamante



Fuente: Michael Porter, La Ventaja Competitiva de las Naciones

**1. Condiciones de los factores.**

La posición de la nación en lo que concierne a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado.

**2. Condiciones de la demanda.**

La naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector.

**3. Sectores afines y de apoyo.**

La presencia o ausencia en la nación de sectores proveedores y sectores afines que sean internacionalmente competitivos.

**4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.**

Las condiciones vigentes en la nación respecto a cómo se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad doméstica.

## 1. Condiciones de los factores

El primer atributo del diamante lo constituye la condición de los factores. El razonamiento es el siguiente: la abundancia normalmente genera una actitud complaciente, mientras que ciertas desventajas selectivas contribuyen al éxito de una industria por su impacto en la estrategia, dado que propicia la innovación. Las naciones tienen éxito en aquellas industrias que son particularmente creativas e innovadoras. Los factores de producción no son nada más que los insumos necesarios para competir en cualquier sector, aunque es claro que la dotación de factores con que cuente una nación tiene un papel a desempeñar en la ventaja competitiva de las empresas.

Los factores más importantes para la ventaja competitiva en la mayoría de los sectores, no son cosa que pueda heredarse, según Porter, sino que se crean dentro de una nación, mediante procesos que difieren considerablemente entre las naciones y entre los sectores de estas. Por lo menos aquellos que generan ventajas competitivas sostenibles no son factores que se puedan heredar.

### Dotación de factores

Los factores pueden agruparse en unas cuantas categorías genéricas: recursos humanos, recursos físicos, recursos de conocimiento, recursos de capital y de infraestructura. La mezcla de factores empleados (lo que se conoce como proporciones de los factores) difiere notablemente de unos a otros sectores. La ventaja

competitiva que se deriva de los factores depende del grado de eficiencia y efectividad con que se desplieguen.

Es importante mencionar que los recursos humanos, los de conocimiento y los de capital pueden moverse de unas a otras naciones. Por lo tanto, la disponibilidad de factores en una nación no es una ventaja si los factores abandonan la nación. Otros determinantes serán necesarios para explicar por qué se sienten atraídos hacia esas naciones los factores móviles y dónde pueden desplegarse de forma más productiva.

### **Jerarquías entre factores:**

Para comprender el papel de los factores en la ventaja competitiva es necesario diferenciar entre los tipos de factores. Dos distinciones particularmente importantes son:

#### Factores básicos y avanzados.

Los factores básicos comprenden los recursos naturales, el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada y semi especializada, y también los recursos ajenos a largo plazo. Estos se heredan de forma pasiva o su creación requiere una inversión privada y social relativamente modesta o carente de complicaciones.

Por otro lado, los factores avanzados comprenden la moderna infraestructura digital de comunicación de datos, el personal altamente especializado, y los institutos universitarios de investigación en disciplinas complejas. Los factores avanzados son los más significativos para conseguir ventaja competitiva de orden superior, tales como productos diferenciados y tecnología de producción propia. Son más escasos porque su desarrollo exige inversiones cuantiosas y frecuentemente sostenidas de capital, tanto humano como monetario. Son parte integrante del diseño y desarrollo de los productos y procesos de una empresa, así como de su capacidad para innovar.

Es importante reconocer que los factores avanzados de una nación se crean frecuentemente sobre los factores básicos. Esto significa que las bolsas de factores básicos, aunque rara vez son de por sí una ventaja sustentable, deben de ser suficiente cantidad y calidad para permitir la creación de factores avanzados afines.

### Factores generalizados y especializados.

Los factores generalizados incluyen la red de carreteras, una provisión de recursos ajenos o una dotación de empleados bien motivados con formación universitaria, y solamente sirven de apoyo para los tipos más rudimentarios de ventaja.

Por el contrario los factores especializados comprenden al personal con formación muy específica, infraestructura con propiedades peculiares, bases de conocimientos en unos campos en particular, y otros factores pertinentes para una limitada gama de sectores o incluso para uno solo de éstos. Requieren inversiones más centradas y frecuentemente más arriesgadas, tanto privadas como sociales. Suelen ser necesarios en las actividades empresariales más complejas o peculiares y son necesarios para las formas más refinadas de ventajas competitivas.

La ventaja competitiva más significativa y sustentable se produce cuando una nación cuenta con los factores necesarios para competir en un sector en particular y dichos factores son, a la vez, avanzados y especializados. La disponibilidad y la calidad de factores avanzados y especializados determinan el refinamiento y la complejidad de la ventaja competitiva que potencialmente puede alcanzarse y su ritmo de perfeccionamiento.

Por el contrario, la ventaja competitiva basada en factores básicos y/o generalizados es rudimentaria y frecuentemente efímera.

Estas consideraciones ayudan a explicar que para mantener la ventaja competitiva internacional, las empresas de una nación frecuentemente deben anular o suplantar las actuales ventajas derivadas de los factores básicos, aunque todavía persistan.

### **Creación de Factores**

Los factores más importantes para conseguir ventaja competitiva más sustentable y de orden superior, los más avanzados y especializados, se crean. Los mecanismos creadores de factores se componen, entre otros entes, de las instituciones docentes públicas y privadas, los programas de formación profesional, los institutos de investigación públicos y privados, y los organismos que ofrecen la infraestructura, tales como las instituciones portuarias de propiedad pública y las redes hospitalarias comunales. Los mecanismos creadores de factores de una nación son más importantes para la ventaja competitiva que la bolsa de factores con que actualmente pueda contar.

## **Desventajas selectivas en los factores**

La ventaja competitiva puede derivarse de la desventaja en algunos factores.

En la competencia real, la abundancia o bajo costo de un factor conduce frecuentemente a su despliegue ineficaz. Por el contrario, las desventajas en factores básicos, tales como la escasez de mano de obra, la carencia de materias primas domésticas o la incidencia de unas condiciones climatológicas adversas, crean precisiones para innovar en su presencia. Las desventajas en factores que estimulan la innovación deben ser selectivas para motivar o no desanimar, e incluirán algunos factores pero no todos ellos. Entonces, las empresas de una nación pasan a ser tempranas y agresivas buscadoras de soluciones para unos problemas que van a generalizarse.

Otras partes del “diamante” influyen en el hecho de que las empresas de una nación innoven tomando como base las ventajas presentes en los determinantes o componentes del diamante, antes de aplicar la fácil pero menos deseable solución (en lo que a la ventaja competitiva se refiere) de abastecerse de estos factores en el extranjero. Cuando no están presentes estas condiciones más genéricas para la innovación, las desventajas selectivas en los factores no funcionarán

## **2. Condiciones de la demanda.**

El segundo determinante genérico de la ventaja competitiva nacional en un sector que se encuentra dentro del diamante son las condiciones de la demanda interior para el producto o el servicio del sector. Tres atributos genéricos de la demanda interior son especialmente significativos:

### **Composición de la demanda interior**

La influencia más importante de la demanda interior sobre la ventaja competitiva se produce mediante la combinación y carácter de las necesidades del comprador local. Las naciones consiguen ventaja competitiva en los sectores o segmentos sectoriales donde la demanda interior brinda a las empresas locales una imagen de las necesidades del comprador más clara o temprana de la que pueden tener sus rivales extranjeros. Las naciones también consiguen ventaja si los compradores locales presionan a la

empresa local para que innoven más deprisa y logren de esta forma alcanzar ventajas competitivas más refinadas en comparación con sus rivales extranjeros.

Hay tres características de la composición de la demanda interior particularmente significativas para conseguir la ventaja competitiva nacional:

- **Estructura segmentada de la demanda.** Algo importante de este punto es que las naciones pequeñas pueden ser competitivas en segmentos que representen una participación importante de la demanda interior, pero una participación pequeña en la demanda de otros sitios, incluso aunque el tamaño absoluto del segmento sea mayor en otras naciones. En algunos sectores, la gama de segmentos en el mercado interior ejerce una considerable influencia sobre la ventaja competitiva.
- **Compradores entendidos y exigentes.** Más importante que la combinación en sí, es la naturaleza de los compradores domésticos. Las empresas de una nación consiguen ventaja competitiva si los compradores domésticos son, o están entre, los compradores más entendidos y exigen de todo el mundo para el producto o servicio en cuestión. La presencia de compradores entendidos y exigentes es tan importante, o más, para mantener la ventaja que pudiera haber sido para crearla.
- **Necesidades precursoras de los compradores.** Las empresas de una nación consiguen ventajas si las necesidades de los compradores domésticos son precursoras de las necesidades de los compradores de otras naciones. Esto significa que la demanda interior ofrece un temprano indicador de las necesidades de los compradores que más van a generalizarse. Si la demanda interior es lenta a la hora de reflejar las nuevas necesidades, sobre todo las necesidades, más refinadas, las empresas de esa nación están en desventaja.

### **Tamaño y pautas de crecimiento de la demanda**

El tamaño de la demanda puede ser significativo en algunos sectores, pero la demanda interior puede considerarse más segura y fácil de pronosticar mientras que la demanda exterior se puede considerar más incierta aun en el caso de que las empresas piensen que tienen capacidad para satisfacerla.

El tamaño del mercado doméstico es de la mayor importancia para la ventaja competitiva nacional en determinados tipos de sectores. Sin embargo, una gran demanda interior no es una ventaja a menos que se produzca para segmentos que también gocen de demanda en otras naciones. El tamaño del mercado interior es una ventaja si fomenta la inversión y la reinversión o el dinamismo.

La tasa de crecimiento de la demanda interior puede ser tan importante para la ventaja competitiva como su tamaño absoluto. La tasa de inversión en un sector es una función que depende de lo deprisa que este creciendo el mercado tanto o más que de su tamaño. En naciones en donde la tasa de crecimiento es más moderada, cada una de sus empresas tiende a ampliar sus actividades de una forma meramente marginal, y en su conjunto, se muestran más renuentes a adoptar nuevas tecnologías que hagan superfluas a las personas y las instalaciones con que cuentan ahora.

El rápido crecimiento de la demanda interior es especialmente importante durante los períodos de cambio tecnológico, cuando las empresas necesitan un convencimiento pleno para invertir en nuevos productos o en nuevas instalaciones.

La temprana o abrupta saturación es tan significativa como la temprana penetración del mercado interior, la temprana saturación las obliga a seguir innovando y perfeccionando, aumenta la rivalidad local, obliga a recortar los costos y a una reestructuración de las empresas más débiles. Otra consecuencia frecuente son vigorosos esfuerzos por parte de las empresas de una nación para penetrar los mercados extranjeros con objeto de mantener el crecimiento e incluso hacer una plena utilización de la capacidad. Al igual que la pronta penetración, la pronta saturación es una ventaja solo en el caso de que la composición de la demanda interior induzca a las empresas de una nación a la fabricación de productos que se deseen en el extranjero y a dotarlos de características igualmente deseables.

### **Internacionalización de la demanda interior**

La composición de la demanda interior constituye la raíz de la ventaja nacional, mientras que el tamaño y las pautas de crecimiento de la demanda interior pueden ampliar esta ventaja al afectar al comportamiento, oportunidad y motivación de las inversiones. Pero hay una tercera forma en que las condiciones de la demanda interior contribuyen a ello, mediante mecanismos en cuya virtud se internacionaliza la demanda interior y tira hacia el exterior los productos y servicios de una nación. Si los



compradores existen en la nación para un producto o servicio y son móviles o compañías multinacionales, esto crea una ventaja para la empresa de la nación porque compradores domésticos también son compradores extranjeros.

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

Otros medios por lo que se transmite la demanda interior son las alianzas políticas o los vínculos históricos que influyen en las naciones extranjeras, tales como el sistema jurídico, las normas técnicas o de productos, y las preferencias a la hora de comprar.

### **La interacción de las condiciones de la demanda**

Las diversas condiciones de la demanda interior pueden reforzarse entre sí y alcanzar su máximo significado en diferentes etapas de la evolución de un sector. El efecto que las condiciones de la demanda vayan a ejercer sobre la ventaja competitiva depende también de otras partes del diamante. Sin una fuerte rivalidad doméstica el rápido crecimiento del mercado interior o un gran mercado interior pueden inducir a la autocomplacencia en lugar de estimular la inversión.

## **3. Sectores conexos y auxiliares**

El tercer determinante genérico de la ventaja nacional en un sector es la presencia en la nación de sectores proveedores o sectores conexos que sean internacionalmente competitivos.

### **Clusters**

Este atributo surge por la relación entre diferentes industrias. Un cluster o conglomerado es un conjunto de empresas que comparten un territorio y una cadena de valor, o cadenas conexas. La presencia de empresas horizontalmente relacionadas e internacionalmente competitivas representa una fuente importante de ventajas competitivas, la relevancia de lo anterior es tanto mayor cuanto más interdependencia técnica exista entre las empresas integrantes de un cluster.

### **Ventaja competitiva en sectores proveedores**

La presencia en una nación de sectores proveedores internacionalmente competitivos crea ventajas, de diferente forma en los sectores que van tras los proveedores en la cadena producción-consumo. Las empresas de una nación obtienen el máximo beneficio cuando sus proveedores son, a su vez, competidores a escala mundial. Solamente entonces procederán los medios para perfeccionar de la mejor manera la ventajas y facilitar posteriormente el necesario flujo de tecnología a sus clientes afianzados en el mercado interior. Una nación no necesita contar con una ventaja nacional en todos los sectores proveedores a fin de conseguir ventaja competitiva en un sector. Los insumos que no tengan un efecto significativo en la innovación o en el rendimiento de los productos y procesos de un sector pueden adquirirse fácilmente en el extranjero.

### **Ventaja competitiva en sectores conexos**

La presencia en una nación de sectores competitivos que guardan conexión unos con otros lleva frecuentemente al nacimiento de nuevos sectores competitivos. Sectores conexos son aquellos en los que las empresas pueden coordinar o compartir actividades de la cadena de valor cuando compiten, o aquellos que comprenden productos que son complementarios.

El éxito internacional en un sector puede generar demanda para productos o servicios complementarios. También el éxito es particularmente probable si la nación tiene ventaja competitiva en un buen número de sectores conexos. Los más importantes son aquellos auténticamente significativos para la innovación en el sector o aquellos que brindan la oportunidad de compartir actividades críticas.

Los beneficios de contar simultáneamente con proveedores y sectores conexos afianzados en el propio país dependen del resto del diamante. En el caso de no tener acceso o factores avanzados, condiciones de la demanda interior que señale las orientaciones apropiadas de cambio de producto o una rivalidad activa, por ejemplo, la proximidad de unos proveedores domésticos de prestigio mundial pocas ventajas pueden reportar.

## 4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

El cuarto determinante genérico de la ventaja competitiva nacional en un sector es el contexto en que se crean, organizan y gestionan las empresas, así como la naturaleza de la rivalidad interior. Las metas, estrategias y formas de organizar las empresas de cada uno de los sectores varían mucho de unas a otras naciones. La ventaja nacional se deriva de un buen acoplamiento de estas opciones y de las fuentes de ventaja competitiva en un determinado sector.

### **Estrategia y estructura de las empresas domésticas**

Las circunstancias nacionales afectan a la forma en que las empresas van a gestionarse y a como van a competir. Aunque no hay nación donde exista uniformidad entre todas sus empresas, y no hay un sistema de dirección que sea universalmente apropiado. Las naciones tenderán a alcanzar el éxito en sectores en que las prácticas directivas y las formas de organización propiciadas por el entorno nacional sean adecuadas para las fuentes de ventaja competitiva de los sectores. Muchos aspectos de una nación, influyen en las formas de organizar y gestionar las empresas.

### **Metas**

Existen diferentes metas dentro de las naciones y entre ellas las que tratan de alcanzar las empresas específicamente. Las naciones alcanzarán el éxito en sectores donde estas metas y motivaciones estén en línea con las fuentes de ventaja competitiva. Las metas de una empresa se determinan por la estructura de la propiedad, la motivación de los propietarios de los recursos propios y de los recursos ajenos, la naturaleza de la gestión societaria y los procesos de incentivación que conforman la motivación de la alta dirección. Las naciones alcanzarán el éxito en sectores en que las metas de los propietarios y los directores encajen con las necesidades del sector.

Otra dimensión importante es la relación entre el director o el empleado con la empresa.

La creación y especialmente el mantenimiento de la ventaja competitiva requieren en muchos sectores unas continuadas inversiones para mejorar las condiciones, comprender mejor el sector e intercambiar ideas entre unas y otras funciones.

La actitud para asumir riesgos es un último aspecto importante de las metas personales que influye en la capacidad de alcanzar el éxito en algunos sectores en particular. El logro del éxito internacional puede hacer prestigioso a un sector. Entonces, el prestigio se convierte en un poderoso mecanismo reforzante para mantener la ventaja en un sector, incluso en el caso de que no fuera decisivo para crearlo inicialmente. La ventaja competitiva suele producirse con harta frecuencia porque los sectores prestigiosos atraen a las personas mejor dotadas, así como una corriente continua de nuevas incorporaciones.

### **Rivalidad Doméstica**

La rivalidad entre un grupo de competidores nacionales es diferente de la rivalidad con empresas extranjeras y frecuentemente adopta formas mucho más beneficiosas para la nación. La rivalidad doméstica, como cualquier rivalidad crea presiones sobre las empresas para que mejoren e innoven, presiona a las empresas domésticas para que vendan en el extranjero con objeto de crecer. Particularmente cuando hay economías de escala, los competidores locales se fuerzan entre sí a mirar al exterior en busca de mayor eficacia y superior rentabilidad. La presencia de rivales domésticos anula los tipos de ventaja que se derivan sencillamente de estar en la nación y ayuda a evitar algunas desventajas. Con un grupo de rivales domésticos que sigan diversas estrategias competitivas existe una defensa contra formas de intervención gubernamental que sofoque las innovaciones o entorpezcan la competencia. Cuando no hay más que uno o dos rivales domésticos en una nación, por el contrario, se producen presiones para toda clase de ayudas que minan el dinamismo, tales como las subvenciones, la demanda interior garantizada o el favoritismo hacia una empresa local. La intensa rivalidad doméstica depende de la formación de nuevas empresas para crear nuevos competidores.

## **Complementos del Diamante**

### **1. Causalidad.**

Los acontecimientos casuales desempeñan, un papel más o menos estelar. Son incidentes que tienen poco que ver con las circunstancias de una nación que frecuentemente están, en gran parte, fuera del control y de la capacidad de influir, tanto de las empresas como frecuentemente del Gobierno. Algunos ejemplos:

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

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

La nación con el diamante más favorable será la que más probabilidades tendrá de convertir los acontecimientos casuales en ventaja competitiva. Esto será reflejo de un entorno en línea con las nuevas fuentes de ventaja y de unas empresas que se sienten presionadas para actuar con la mayor agresividad para aprovecharlas.

## 2. Gobierno.

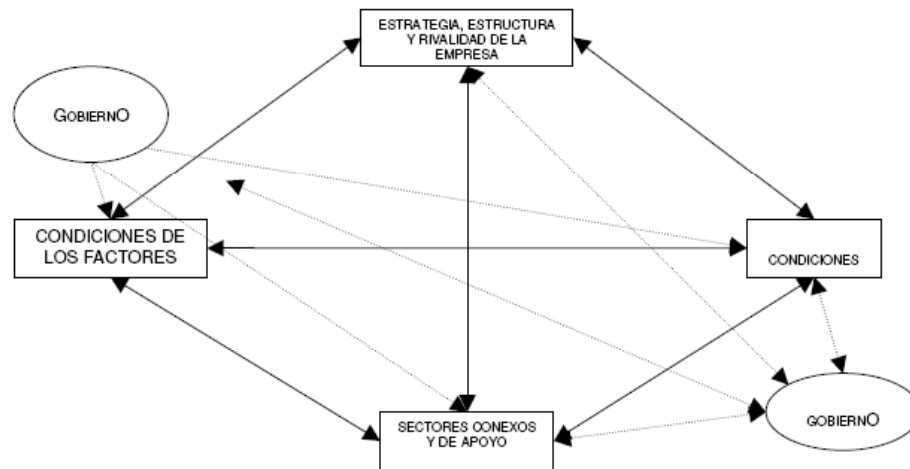
El auténtico papel del Gobierno en la ventaja competitiva nacional es el de influir en los cuatro determinantes. Puede influir tanto positiva o negativamente en cada uno de los cuatro determinantes (y verse influido por ellos). Las condiciones de los factores se ven afectadas por las subvenciones, la política respecto a los mercados de capital, la política educativa y otras intervenciones por el estilo.

Los entes gubernamentales establecen normas o reglamentos locales concernientes al producto que delimitan las necesidades de los compradores o influyen sobre ellas. El Gobierno también suele ser un comprador importante de muchos productos de una nación, entre los que cabe destacar productos para la defensa, equipo de telecomunicaciones, aviones para las líneas aéreas nacionales y mucho más.

La política gubernamental influye también en la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa, por medio de mecanismos tales como la regulación de los mercados de capitales, política fiscal y la legislación antitrust.

En la gráfica siguiente se puede ver como el factor Gobierno influye de forma directa en todos los componentes o determinantes del diamante.

**Figura 3: Relaciones entre los componentes y el Gobierno**



Fuente: Michael Porter. La ventaja Competitiva de las Naciones.

## Innovación

Según M. Porter, la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas consiguen ventajas competitivas si consiguen innovar.

Dada la importancia que tiene la innovación esta se define como la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad. Innovar proviene del latín innovare, que significa acto o efecto de innovar, tornarse nuevo o renovar, introducir una novedad.

Se innova cuando:

- Se introduce un nuevo bien.
- Se introduce un nuevo método de producción.
- Se abre un nuevo mercado.
- Se conquista una nueva fuente de aprovisionamiento de materias primas o bienes semi terminados.
- Se crea una nueva organización de la industria.

Dentro del proceso de innovación se distinguen dos componentes, el invento y la innovación propiamente dicha. Estos están muy interrelacionados pero uno no implica al otro necesariamente.

Schumpeter analiza las innovaciones radicales y señala que estas son cambios profundos de la manera de hacer las cosas, abren mercados y provocan problemas a las empresas ya establecidas que desconocen la innovación que se introdujo. Para él son estas las que provocan un desarrollo dinámico en la economía.

También existen las innovaciones incrementales, pequeñas mejoras a la tecnología existente como ser cambios a los productos o procesos actuales, y en donde todo lo que dejó la innovación inicial (radical) se explota al máximo.

Las innovaciones más radicales y revolucionarias suelen provenir de I+D mientras que las más incrementales suelen emerger de la práctica, pero existen excepciones a cualquiera de estas dos tendencias. En ambos casos, las innovaciones son documentadas y protegidas mediante patentes u otro esquema de propiedad intelectual. De hecho, según Michael Porter el nivel de innovación de una región puede estimarse con la cantidad de patentes generadas

La idea de que la innovación es un fenómeno sistémico lleva a la creación del concepto del Sistema Nacional de Innovación (SNI), constituido por un conjunto estructurado de externalidades tecnológicas que representan un activo colectivo para grupos de empresas/industrias en un país/región. Dentro de este deben predominar las relaciones de interdependencias entre sectores, tecnologías, y empresas que formen complementariedades tecnológicas, sinergias y flujos.

En Uruguay el SNI no está lo suficientemente desarrollado, existe escasez de políticas públicas y bajos presupuestos para llevarlo adelante. Sin embargo, existen cantidades de organizaciones y normativas vigentes que podrían formar la base de este sistema pero lamentablemente están desarticuladas.

**CAPÍTULO III:**  
**ANÁLISIS DE LOS**  
**PRINCIPALES SECTORES**  
**ATRATIVOS PARA LA**  
**INVERSIÓN PRODUCTIVA**



A partir de la información obtenida en el trabajo de campo (encuestas y entrevistas) y el marco teórico, utilizando como herramientas: el análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, así como también los atributos que él describe en el Diamante, se llegará a determinar cuales son los aspectos o elementos que los inversores analizan u observan, en un sector, al momento de evaluar si realizan una inversión en el.

## Cultivo de soja

### **Condiciones de los factores**

#### Infraestructura

El puerto de Nueva Palmira es el único canal de salida para la exportación de soja. Actualmente tiene un calado operable de 32 pies y un muelle oficial que permite operar con barcos tipo Panamax (buque de gran dimensión).

La red vial terrestre con la que cuenta el país es considerada de un nivel medio hacia superior aunque existen zonas en las que se debe mejorar.

En cuanto al transporte ferroviario, AFE (Asociación de Ferrocarriles del Estado) cuenta con una flota especializada de vagones graneleros, pero que no es utilizada para el transporte de soja por no contar con una red que conecte los centros de acopio y acondicionamiento con la terminal portuaria de Nueva Palmira.

En resumen, Uruguay cuenta con la infraestructura necesaria para el desarrollo del sector sojero.

#### Recursos físicos

El territorio agrícola uruguayo se ubica mayormente en el litoral oeste del país. El factor básico suelo tiene como principales características en Uruguay, en comparación con los suelos argentinos (principal productor), menor profundidad, son mas arcillosos y pesados, por lo que resultan ser más compactos, lo que se traduce en menor porcentaje de absorción de

precipitaciones. Son suelos que tienen mayor riesgo de erosión. A pesar de estas características son aptos para el cultivo de la soja.

El precio de la tierra, ya sea para la compra o para el arrendamiento, es considerablemente menor que en Argentina.

La disponibilidad de este factor básico es muy importante para la creación de ventaja competitiva pero como Porter señala es necesaria pero no suficiente.

### Recursos de capital

A partir de la crisis del 2002 se constata una disminución en la oferta del financiamiento bancario asociada a los siguientes factores: menor presencia del BROU, el uso de nuevos instrumentos, la presencia de empresas financiando directamente la producción primaria y la restricción de créditos por parte de la banca privada.

El problema central del crédito bancario no se da por las tasas de interés, sino por las condiciones de acceso al mismo, exigiendo los bancos más garantías porque perciben un mayor riesgo para su recuperación. Por ende, el financiamiento del sector a través de terceros no es de fácil accesibilidad para el productor.

## **Condiciones de la demanda**

### Demanda Interna

El peso de la demanda interna en el mercado interno es casi nula, prácticamente el 100% de la producción de soja se exporta. Destinando solo un porcentaje mínimo a la molienda interna cuyo único demandante es COUSA.

Al ser el destino principal de la producción la exportación, los productores nacionales no tienen la capacidad para influir en el mercado, y por lo tanto en el precio, dado que compiten con productores internacionales.

## Demanda Externa

La demanda a nivel mundial ha experimentado un fuerte y rápido crecimiento. A nivel internacional participan pocos actores tanto en la oferta como en la demanda. La comercialización se concentra en un grupo pequeño de empresas multinacionales que están establecidas en la mayoría de los países.

En relación con la producción mundial de oleaginosas, la soja sigue siendo la gran protagonista del aumento global.

El principal factor de la demanda es el continuo incremento de la población. El segundo factor, son los precios relativos de otros sustitutos. Comparativamente, la soja compite con los cereales e inclusive con el maíz.

Los grandes importadores de granos y sus derivados en la actualidad son Europa y Asia. Estados Unidos, Brasil y Argentina presentan un fuerte consumo interno gracias a la industria de derivados que se encuentra en estos países. Mientras que China, Japón y México, a pesar de tener una producción significativa dentro del contexto mundial, no logran abastecer su fuerte demanda.

## **Sectores conexos y auxiliares**

Numerosos son los sectores que directamente se encuentran relacionados con la soja (importadores de maquinaria agrícola, industria agroquímica, biotecnología, biocombustibles, alimenticia, etc.).

Entre los principales actores del sector sojero no hay relaciones funcionales a un grado de madurez que constituyan una fuente de ventaja competitiva. Tampoco existen vinculaciones hacia delante y atrás que integren a las empresas, ni existe un intercambio de información entre ellas.

No es posible encontrar participación de organismos gubernamentales que promuevan mecanismos para alinear los objetivos.

## **Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa**

En lo que a estrategia se refiere, las empresas tienen más posibilidad de éxito a través de la diferenciación, dado que las semillas no transgénicas son muy valoradas por varios compradores (este tipo de semillas tiene una certificación especial que las identifica).

Dentro del conjunto de productores se distinguen dos grupos: los productores familiares y los empresarios.

Las principales características de los productores familiares son: la residencia de la familia en el medio rural y la presencia de trabajadores familiares dedicados principalmente a la actividad. Su principal objetivo es mantener su condición de vida y trabajo.

Los productores empresarios que resultan ser los dominantes, por el contrario, no necesariamente residen en el predio, utilizan herramientas de presupuestación, planificación y control, invierten en tecnología de punta y conocen el mercado, su objetivo es maximizar su inversión.

## **Influencia del Gobierno**

El gobierno se presenta como un actor influyente. Algunas de las formas de intervención en la actividad del sector es a través de cambios en la política fiscal, cambiaria y crediticia.

En materia normativa encontramos el Decreto Ley N° 15.239 – De uso y de conservación de suelos y aguas, así como también, está regulado el ingreso de insumos como agroquímicos, fertilizantes, al igual que los eventos transgénicos que deben de registrarse ante el MGAP (requerimiento para el proveedor pero no para el productor).

## **Barreras al ingreso de nuevos competidores**

Se puede decir que en el caso de la soja la presencia de economías de escala no es una barrera muy significativa ya que los bienes de capital en su mayoría se pueden arrendar transformando estos costos fijos en costos administrativos.

Otra posible barrera es el acceso a capital, la cual se puede subsanar a través de solicitud de créditos. Aunque como ya se

menciono anteriormente el acceso a financiación bancaria no es fácil de obtener.

En lo que a curva de aprendizaje se refiere, la introducción de nuevas tecnologías de producción como la siembra directa requirió un proceso de aprendizaje, gracias al cual, las empresas que lo realizaron se encuentran hoy en ventaja respecto a quienes recién se introducen en el mercado.

### **Rivalidad entre los competidores existentes**

El mercado de la soja tiene la particularidad de estar constituido por un gran número de competidores, estos no tienen capacidad para modificar los precios, ya que vienen dados por los mercados internacionales. Como la demanda es suficiente como para absorber toda la oferta, no se justifica que las empresas hagan modificaciones en sus precios.

La existencia de competidores diversos se ha incrementado con la llegada de productores extranjeros. Éstos ejercen presión sobre la manera de desenvolverse en el sector, tienen diferentes objetivos y exigen determinadas facilidades relacionadas con el ingreso de sus tecnologías al país entre otras cosas.

En conclusión, hoy en día no existe una fuerte rivalidad entre los competidores, esto no garantiza que en el futuro la situación sea diferente.

### **Productos sustitutos**

La soja tiene como principal destino ser usado en la molienda, por lo que, los principales sustitutos de éste son los restantes cultivos del complejo oleaginoso.

Es un cultivo con bajo contenido de aceite, lo que hace de menor calidad al producto aceite de soja, y más fácilmente sustituible.

En el caso de la harina de soja (su principal industrialización) dado su alto contenido proteico, en la comparación calidad-precio frente otras harinas es mejor. Por lo que, el harina de soja es menos sustituible que su aceite.

## **Poder negociador de los compradores y proveedores**

Los proveedores de insumos como ser las semillas, fertilizantes y herbicidas están más concentrados que otros, como por ejemplo, la mano de obra.

Los proveedores no tienen un gran poder de negociación sobre las semillas (insumo imprescindible) dado que el productor puede conservar parte de lo que produce para ser usado como semilla en siguientes cosechas.

Un insumo importante para la producción, es el combustible, que representa de un 15 hasta un 20 por ciento de los costos, el incremento en el precio del mismo genera un aumento significativo. Sobre este insumo, que tiene un precio determinado por el Ministerio de Economía y Finanzas, el productor no tiene posibilidad de negociación o de buscar mejores alternativas.

## **Análisis FODA del cultivo de soja**

### **Fortalezas**

- El marco legal y de política económica da certeza al productor y promueve la inversión.
- Gracias al cambio técnico en la producción se mejora el uso del suelo y los rendimientos (nuevas tecnologías, doble cultivo, siembra directa y sistemas de rotación).
- Existencia de nuevos sistemas de producción con un mayor énfasis empresarial en el área de agro negocios y la incorporación de nuevos actores a la cadena de producción y logística que mejoran la eficiencia productiva.
- Valorización económica por hectárea de nuevas áreas que se incorporan, con efectos externos en otros rubros.

### **Debilidades**

- La modalidad de tenencia productiva actual favorece una utilización menos cuidadosa del recurso tierra (arrendamiento).
- El escaso valor que se agrega a la fase primaria de producción.
- La carencia de infraestructuras asociadas a la incorporación de nuevas zonas productivas.

- La exclusión social de productores y trabajadores que no son capaces de adaptarse al nuevo contexto, ya sea por falta de capital y/o capacitación.
- El proceso de supervisión del uso del recurso tierra por parte del Estado es aún incipiente y requiere de fortalecimiento institucional.
- No hay posibilidad de incidir en la fijación de precios debido a los volúmenes producidos.

### **Oportunidades**

- Contexto externo que muestra un horizonte favorable en un escenario de largo plazo para aumentar la producción.
- La promoción de la entrada de inversión en la fase industrial de la cadena y en el área de los biocombustibles, dado las perspectivas de recuperación del precio del petróleo y las carencias que tiene el país en materia energética.
- Posibilidad de profundizar el cambio técnico orientado a una utilización cuidadosa del suelo y al incremento y estabilización de los rendimientos productivos.
- Posibilidades de un mejor posicionamiento del país y la región en los mercados internacionales dado que la región es el principal productor mundial de soja.

### **Amenazas**

- Falta de adaptación y de seguimiento del fenómeno del cambio climático por sus efectos en términos de sequías o inundaciones, que pueden afectar los niveles de producción primaria.
- Que no se brinden los recursos adecuados para el fortalecimiento institucional de los mecanismos estatales de supervisión, que permitan el uso apropiado del recurso tierra por parte de los productores.
- Escaso seguimiento del fenómeno de extranjerización de la tierra, que tanto puede convertirse en una fortaleza como en una debilidad para la cadena según sea el comportamiento de esos agentes.

## **Industria de la alimentación y bebidas**

### **Condiciones de los factores**

#### **Recursos de conocimiento**

Actualmente existe un consenso generalizado acerca de que el conocimiento y la capacidad de innovación son factores fundamentales como motores de desarrollo económico.

Existe poca información acerca del potencial innovador de la industria manufacturera en general en Uruguay, y menos todavía en lo que respecta a la cadena alimentaria. Las empresas encuestadas manifestaron la importancia de este factor pero reconocen que existen enormes carencias en Investigación y Desarrollo (I+D) y en capacidad de innovación, lo que compromete el desempeño y los resultados económicos de uno de los principales sectores del país, y repercute sobre el conjunto de la economía.

#### **Recursos humanos**

Las empresas encuestadas no consideran que este factor se encuentre muy desarrollado dado que la mayoría de los trabajadores del sector poseen una escasa o nula formación terciaria y se encuentran a nivel de un administrativo u operario. Solo un bajo porcentaje de mano de obra es necesario que sea técnico o profesional.

### **Condiciones de la demanda**

El mercado mundial y el comercio internacional de alimentos con valor agregado crecen sostenidamente. Cambios en aspectos demográficos y estilos de vida generan nuevos segmentos y oportunidades de mercado.

#### **Demanda interna**

Los consumidores de este sector son entendidos y priorizan, por ejemplo, alimentos “prontos, sanos y atractivos”. Centran su poder en la capacidad de elegir entre los diferentes proveedores, niveles



de calidad y precios. Individualmente, éstos no tienen capacidad para influir en los precios o resultados de las empresas.

Según las empresas encuestadas el tamaño del mercado nacional es mediano y sus posibilidades de crecimiento son bajas.

Una característica singular que tiene el sector es la heterogeneidad entre los distintos subsectores que lo componen, por lo que a cada uno de estos se le aplica una estructura diferente: monopolio, oligopolio, atomizado. Por ejemplo, el mercado de las bebidas sin alcohol se encuentra muy concentrado ya que el 96% de la producción es realizada por tres empresas, tomando en cuenta también que el restante 4% se encuentra atomizado.

### Demanda externa

El mercado mundial de alimentos se muestra dinámico y creciendo, se puede participar en él sin necesidad de desplazar competidores, pero obliga a invertir permanentemente en el desarrollo de productos y negocios.

La oferta industrial (los elaboradores) centra su poder en la concentración, siendo los principales proveedores empresas diversificadas en su cartera de productos (innovación permanente), de gran tamaño (inversión permanente) y multinacionales. Dominan el negocio los productores de marcas fuertes (marca propia) y los industriales de costos bajos (líder price) que se focalizan en ser proveedores de marcas blancas.

### **Sectores conexos y auxiliares**

Muchas de las empresas del sector integran el cluster alimenticio. El objetivo de éste es aumentar la competitividad de empresas, a través de la dinamización del conglomerado en el que éstas se insertan.

Las empresas están fuertemente relacionadas con las cadenas de distribución (los intermediarios) que centran su poder en la concentración: supermercados e importadores mayoristas explican más del 70 % de la actividad.

Son fuentes de información para la innovación y perfeccionamiento proveedores y empresas de sectores conexos que cumplen con los estándares de calidad internacional.

## **Estrategia, estructura y rivalidad**

Todas las empresas encuestadas manifestaron que una estrategia de cara al crecimiento y desarrollo es la reinversión de utilidades, básicamente adquiriendo bienes de capital y/o capacitando a su personal.

El sector se conforma mayoritariamente de PYMES, pequeñas (5 a 19 empleados) y medianas empresas (20 a 99 empleados). Las pequeñas empresas representan el 29.2%, mientras que las medianas son el 6.5 % de las empresas del sector (INE; 2005, CIIU D15). Además, las PYMES ocupan el 41.3% de la mano de obra empleada en el sector.

El gran número de competidores existentes en este amplio sector provoca un alto nivel de rivalidad entre las empresas.

## **Influencia del Gobierno**

Así como en todas las actividades de la economía, el gobierno pretende influir en este sector a través de políticas de promoción y protección de inversiones, subvenciones, normas y reglamentaciones locales de producción (LATU, MGAP, Bromatología de Intendencias, etc.)

En cuanto a la política fiscal y arancelaria, las empresas consideran que son afectadas significativamente por las decisiones tomadas en esta materia por el gobierno.

## **Barreras al ingreso de nuevas empresas**

Una de las principales barreras al ingreso de nuevos competidores es el conocimiento de la fórmula para producir (barrera tecnológica). A lo que se le suman los requisitos de capital necesarios para instalarse.

La diferenciación del producto obliga a las nuevas marcas a realizar inversiones para superar la lealtad de los clientes a las marcas ya existentes.

Por lo expresado por las empresas encuestadas, las economías de escala constituyen una barrera al ingreso. Las grandes marcas pueden acceder a éstas a pesar de lo pequeño del mercado,

mientras que las marcas nuevas tienen una producción reducida que no les permite llegar a alcanzarlas.

### **Rivalidad entre competidores existentes**

Como ya se mencionó anteriormente este sector cuenta con un gran número de competidores lo que provoca que el grado de rivalidad entre los mismos sea alto.

### **Productos sustitutos**

Cada uno de los productos que conforman la oferta son sustitutos perfectos o imperfectos de los demás, puede existir una diferenciación de los mismos.

### **Poder negociador de compradores y proveedores**

Existe una gran concentración y poder negociador del canal distribuidor (importadores mayoristas y grandes superficies). Gracias a esta concentración tienen fuerza para influir en los costos, precio de venta e incluso en las utilidades de las empresas.

Por otro lado, los proveedores del sector son considerados por las empresas encuestadas en su mayoría sustituibles.

Si bien las empresas consideran que sus compradores son entendidos, no creen que tengan el poder para afectar las decisiones sobre precios de los productos, o que puedan incidir en los resultados de la empresa.

## **Análisis FODA de la industria de alimentos y bebidas**

### **Fortalezas**

- El acceso a materias primas de origen agropecuario en buenas condiciones en cuanto a precios, calidad e inocuidad (seguridad alimentaria) en relación a sus competidores a nivel mundial.
- Sector que promedialmente no está sobre-endeudado.
- Existen recursos financieros accesibles y económicos.

- Los productores nacionales poseen una buena imagen en el mercado.

### **Debilidades**

- Empresas muy focalizadas en el mercado doméstico, sin escala internacional, y con tasas de crecimiento relativamente bajas, que se traducen en limitantes tecnológicas, organizacionales, de capitales y financiamiento.
- Acceso poco privilegiado a mercados externos fuera de la región.
- Debilidades macro que encarecen en referencia a la competencia internacional (ej. tarifas públicas monopólicas de energía, costos laborales, la variabilidad en el sistema de devolución de impuestos, las políticas cambiaria y monetaria).
- Bajo desarrollo de actividades de investigación, desarrollo e innovación en las empresas.
- El mercado interno es pequeño con respecto a la región, motivo por el cual no se aprovechan del todo las economías de escala.

### **Oportunidades**

- El mercado mundial en crecimiento.
- Uruguay se encuentra en una de las regiones del mundo considerada como “proveedora de alimentos para el mundo”.
- Trayectoria reconocida de país exportador de productos agroindustriales commodities.
- Presencia en el país de empresas que operan a nivel internacional, en diversos sectores (la producción de materias primas, la industria de alimentos con diferentes grados de elaboración, la gran distribución, el comercio internacional).

### **Amenazas**

- La crisis internacional puede impactar a través de una desaceleración de la dinámica de la demanda local, regional y mundial.
- Cambios desfavorables en los precios relativos a nivel internacional.

- La apertura del mercado representa a su vez una amenaza, debido al posible ingreso de nuevos competidores del extranjero a precios más bajos.
- Mayores obstáculos para el acceso a terceros mercados.
- Descalce de los “costos internos” respecto de la realidad internacional.
- Mayor agresividad de los competidores con trayectoria en los mercados mundiales tanto sobre el mercado local, como regional y extra-regional.

## Industria química

### **Condiciones de los factores**

#### Infraestructura

Uruguay ofrece infraestructura de comunicaciones y logística de buena calidad, y existe la infraestructura para I+D disponible.

#### Recursos humanos

El sistema educativo del país se considera de una calidad aceptable, se puede encontrar una gran dotación de personal altamente calificado en las áreas científico tecnológicas de las “ciencias de la vida” (biomédicas, bioquímicas e incipientemente biotecnología), sin embargo el sistema educativo no está orientado a fomentar o promover la actividad científica tecnológica en sí misma. En los niveles primario y secundario esta limitada la preparación de los estudiantes para las áreas científicas y tecnológicas, y a niveles superiores de formación hay pocas becas de posgrado científicos.

En cuanto a las áreas de gestión empresarial, se detecta escasa preparación de los directivos de las empresas en el sector.

#### Recursos de conocimiento

El saber como hacer las cosas, el know how, es un factor sumamente importante para las empresas de este sector. Y esto se logra a través de la experiencia, la innovación y el desarrollo, o la adquisición de patentes para la elaboración de los productos.

El escaso desarrollo en I+D que ha tenido esta industria se debió mayormente a la vigencia hasta el año 2000 de la Ley N° 10.089 de marcas y patentes. Ésta no concedía privilegios a las industrias de productos farmacéuticos o medicinales y de productos químicos de uso exclusivo o casi exclusivo en farmacia.

### Recursos de capital

La industria química es un sector que requiere de inversión en infraestructura productiva e inversión para I+D. El sistema financiero es adverso al riesgo por lo que la financiación para estas actividades no resulta fácil de encontrar.

## **Condiciones de la demanda**

### Demanda interna

El mercado local se considera de tamaño reducido y con una velocidad de crecimiento media. Pero a pesar del reducido tamaño, en algunos segmentos o líneas de productos, las empresas han encontrado clientes internacionales entendidos y exigentes.

El Estado es el principal comprador con la capacidad de influir en los precios de los productos de esta industria. En varias ocasiones las políticas de compra (por precio), no promueven la excelencia, sino que las empresas se enfocan en ofrecer el precio más bajo en detrimento de la calidad o inclusive de los márgenes de la empresa.

### Demanda externa

Las reglas y acuerdos del MERCOSUR que resultan inestables o no están bien definidos dificultan la competencia en la región. Las empresas locales deben competir con empresas de países con más apoyo.

Las empresas uruguayas cuentan con acuerdos de libre comercio y/o de acceso a otros países en los cuales se apoyan al momento de exportar.

## **Sectores conexos y auxiliares**

La Asociación de la Industria Química del Uruguay tiene entre sus objetivos la representación y defensa de los intereses de las empresas del sector ante entidades públicas o privadas nacionales e internacionales, facilita el proceso de crecimiento e inserción internacional con vistas a la ampliación de la producción y de la competitividad.

Algunas empresas de este sector participan en un cluster denominado: Cluster Ciencias de la vida.

Los distintos subsectores de la industria química cuenta con distintos sindicatos. Se consideran a éstos con poder para influir en las negociaciones.

Las empresas encuestadas indican que cuentan con proveedores y sectores conexos que cumplen con los estándares de calidad internacional y son una fuente de información para la innovación y perfeccionamiento.

Existen organismos reguladores y de apoyo en el área de calidad (BPM, ISO, etc.).

### **Estrategia, estructura y rivalidad**

Las grandes empresas del sector están diversificadas, extienden sus operaciones a industrias más o menos conexas (química básica, productos de tocador, agroquímicos, etc.).

En el subsector de medicamentos humanos existe cierto núcleo de laboratorios nacionales de larga tradición y con amplio conocimiento del negocio, con cierta disposición a la actualización y ampliación de la gama de productos que ofrecen. Muchos de ellos han realizado algunos lanzamientos de productos innovadores, que por lo general no constituyen la parte principal de sus negocios, más asociados a la venta de productos “genéricos de marca” o “similares”. Varias empresas han instalado oficinas de comercialización de sus productos en el exterior. Estos laboratorios disponen de plantas de pequeña escala pero flexibles y actualizadas tecnológicamente.

Para las empresas encuestadas, la inversión en I+D sostenida se hace necesaria en este sector si desean continuar siendo competitivas. Sin embargo, el gasto en I+D es despreciable (tanto público como privado).

Así mismo las empresas han puesto de manifiesto la necesidad de la adquisición de bienes de capital y tecnología para continuar siendo empresas de vanguardia. La inversión en capacitación del personal es igual de importante.



## **Influencia del Gobierno**

Una de las formas en que el Gobierno ejerce su influencia en el sector es a través de normas y reglamentaciones locales que influyen sobre la producción. Un ejemplo es el caso de la Ley N° 17.250 de defensa del consumidor y de la competencia, o, los mecanismos de creación de regulaciones y habilitaciones para productos innovadores que resulta poco ágil y obstaculizante.

En este sector muchas veces el Gobierno actúa como comprador y proveedor de insumos. En cuanto a las compras, como se mencionó anteriormente, las políticas de compras no siempre llevan a que las empresas ofrezcan los mejores productos o busquen mejoras, sino que las empresas buscan lo más barato para así poder venderle al Estado.

## **Barreras al ingreso de nuevas empresas**

En lo referente a las barreras al ingreso, según las empresas encuestadas, el requisito de capital es la mayor traba para futuros competidores. Este sector requiere de equipamiento, maquinaria, know how, y los altos costos de inicio.

Otra barrera considerada por las empresas son las economías de escala. La reducida dimensión del mercado local, puede hacer que la demanda no sea suficiente para hacer rentable a una nueva empresa.

El acceso a los canales de distribución es también un factor a tener en cuenta. Un ejemplo son los laboratorios de productos médicos, uno de sus principales canales de venta es a través de las mutualistas, pero si no logran que la mutualista venda su producto, tendrá que recurrir únicamente a las farmacias.

La diferenciación del producto obliga a la nueva empresa a invertir en publicidad para dar a conocer sus productos.

## **Rivalidad entre competidores existentes**

El grado de intensidad de la competencia en este sector se considera alto. Los requerimientos de capital, las inversiones sostenidas llevan a las empresas a maximizar sus esfuerzos para asegurar su continuidad en el sector. La competencia de precios y

la diferenciación de productos han sido las estrategias que mayormente han optado para competir las empresas.

### **Productos sustitutos**

Todas las empresas encuestadas han puesto de manifiesto que existen productos sustitutos. Compiten, en un sentido general, con otras empresas que producen artículos sustitutos, limitando los rendimientos potenciales de un sector industrial.

### **Poder negociador de compradores y proveedores**

Como se mencionó anteriormente, el Estado es un importante comprador y proveedor de esta industria, fija precios y condiciones.

Los compradores, que actúan como distribuidores de los productos, dado el volumen de compra, poseen poder de negociación para la fijación de precios y condiciones en las compras.

Los proveedores de materia prima de calidad son en su mayoría empresas transnacionales que fijan sus precios sin posibilidad de que las empresas locales puedan negociar.

## **Análisis FODA de la industria química**

### **Fortalezas**

- Capacidad organizativa de las distintas cadenas productivas.
- Interés creciente del sistema académico por prestarle atención al sector industrial.
- Voluntad política del sector público de responder a demandas del sector productivo.
- Buena formación a nivel de grado y posgrado.
- Existencia de equipos activos de investigación y servicios
- Existencia de programas de financiamiento no reembolsable de apoyo al desarrollo tecnológico.
- Existencia de organizaciones con capacidad de articular a el sector productivo y la formación académica.

### **Oportunidades**

- Retorno social elevado de la inversión.
- Posibilidad de inserción de empresas multinacionales en la región con enfoque de interacción de cuatro países.
- Regulación internacional y doméstica que impone avances en soluciones.
- Posibilidad de acceso al mercado regional de empresas extranjeras al instalarse en el país.

### **Debilidades**

- Falta de formación y masa crítica a nivel terciario y a nivel de la enseñanza técnica.
- Disociación entre el trabajo del sector académico y la industria.
- Bajo nivel de conocimiento y difusión de los sistemas de protección intelectual y problemas de normativa internacional.
- Falta de mecanismos que permitan el acceso a capitales de inicio (“start up”) para empresas, así como, al acceso de la infraestructura necesaria para el desarrollo.
- Poca demanda y tracción por poco espíritu emprendedor
- Falta de política de comunicación de los agentes.
- Insuficiente producción local de principios activos para farmacéutica.
- Dificultad para acceder a insumos extranjeros por restricciones que aplican los importadores; requiere previsión de mucha anticipación para abastecimiento.
- Falta de insumos locales en rubros muy importantes.
- Falta de coordinación a nivel regional y falta de interés de los principales actores en la integración a ese nivel.
- Falta de armonización de normativas y su utilización como trabas arancelarias.

### **Amenazas**

- Actividades de grupos ambientalistas cubriendo un espacio dejado por el sector por la debilidad comunicacional.
- Fuga de recursos humanos formados.
- Condiciones de inestabilidad para el desarrollo personal y profesional del capital humano del sector.
- Insuficiencia o recorte de recursos de financiamiento orientados por la demanda.

## Tecnologías de la información (TICs)

### **Condiciones de los factores**

#### Ubicación geográfica e infraestructura

La ubicación estratégica de Uruguay en el centro del MERCOSUR, lo convierte en un nexo para la comunicación entre los países miembros. Los servicios de telecomunicaciones, energía, y agua potable están disponibles sin restricciones en todo el país y constan de un muy buen nivel tecnológico.

Uruguay ha apostado a fuertes inversiones en el área de las telecomunicaciones, posicionándolo en los primeros puestos de América Latina. Para el 2002 contaba con una red telefónica 100% digital, así como una adecuada red de telefonía móvil y fija, a lo que le siguió un incremento masivo de la cobertura de Internet en todo el territorio.

Sin embargo, este factor no es el más relevante para los integrantes del sector encuestado ya que pocas expresaron que les era favorable la infraestructura para su desarrollo.

#### Recursos Humanos

De las entrevistas realizadas en este sector se desprende que, en cuanto a los factores que ofrece el sector, los recursos humanos (la calificación y formación adecuada) es el recurso más importante.

De acuerdo a un análisis realizado por la CUTI, se destaca que el Uruguay cuenta con mano de obra altamente calificada a un costo competitivo internacionalmente

Es una industria basada en el conocimiento y trabajo intensivo, y por lo tanto la disponibilidad de recursos humanos capacitados resulta un elemento fundamental para asegurar la dinámica de crecimiento.

La escasez de mano de obra calificada se ha comenzado a sentir, dando origen a fuertes preocupaciones a nivel empresarial. En particular, resulta preocupante el número de egresados de carreras informáticas a nivel de las universidades. Del relevamiento de información hecho mediante las encuestas, las empresas

manifestaron su preocupación en cuanto a este tema, puntualizando que en el corto plazo no habría problemas, pero en el mediano – largo plazo, frente a un crecimiento del sector esto podría ser una limitante.

Según Porter, este tipo de factores avanzados son los más importantes para conseguir una ventaja competitiva y pueden ser creados (mediante instituciones docentes, programas de formación, etc.). Se concluye que la limitante de escasez de mano de obra calificada y especializada puede ser salvada, debiendo enfocarse en la creación de este tipo de factores.

### Recursos de conocimiento: Educación

Los estudios terciarios en el Uruguay son reconocidos internacionalmente por la excelente capacidad de los egresados (profesionales, científicos y docentes).

El sistema educativo del Uruguay sustenta una tasa de alfabetización del 97%, siendo el pilar básico para una adecuada educación académica, incentivando a la población a estudiar idiomas como el inglés o el portugués (claves para el posicionamiento de las empresas dentro del proceso continuo de globalización).

### Recursos de capital

Existen varios programas y organizaciones que financian empresas innovadoras y para el desarrollo de nuevos productos, un ejemplo son los programas de apoyo de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII).

## **Condiciones de la demanda**

La mayoría de las empresas entienden que sus clientes o compradores son entendidos y exigentes, y que tienen fuerza suficiente para influir en el precio y/o resultado de la empresa. Porter plantea que este tipo de características de los compradores es la más beneficiosa para crear una ventaja competitiva y aun más, para sostenerla. Los compradores transmiten a las empresas sus necesidades y presionan a que estas innoven cada vez más rápido.

De las exportaciones de software, más del 60% tienen como destino a países de América Latina. Esto es probablemente una señal de la

ventaja competitiva que el Uruguay tiene en términos de desarrollo de software; en comparación con sus vecinos, con una oferta adaptada a la lengua de este mercado.

### Demanda interna

El mercado interno, se considera de una dimensión pequeña, y con posibilidad de crecimiento medio/bajo. Esta tasa es especialmente importante, ya que según Porter, cuando es baja o marginal las empresas son más reticentes a invertir en nuevas tecnologías y a realizar cambios.

La dimensión del país determina que el mercado interno sea despreciable para las empresas extranjeras e incluso en algunos casos para las nacionales, que han fijado sus mercados objetivos en el exterior.

La demanda en nuestro medio local, se caracteriza por tener una alta sensibilidad al precio, elemento principal a la hora de elegir un programa estándar.

### Demanda externa

Debido a la escasa demanda proveniente del mercado interno, es que existe una tradición en apuntar a mercados en el exterior por parte de las empresas que buscan implantarse en este sector. En general la mayoría de los casos ha seguido los pasos de exportaciones tradicionales en países de la región, primeramente Argentina y Brasil, para luego apuntar hacia otros mercados.

Algunas de nuestras empresas han optado por instalarse en el país extranjero (formando filiales), como forma de integrar parte de su industria, eludiendo así la barrera cultural que protege a la industria local, y a su vez eludiendo costos impositivos.

En lo referente al mercado externo, varias de las empresas consultadas se han beneficiado de acuerdos de libre comercio o de tratados de acceso a países, y se creen favorecidas por la posición competitiva que tiene el país.

## **Sectores conexos y auxiliares**

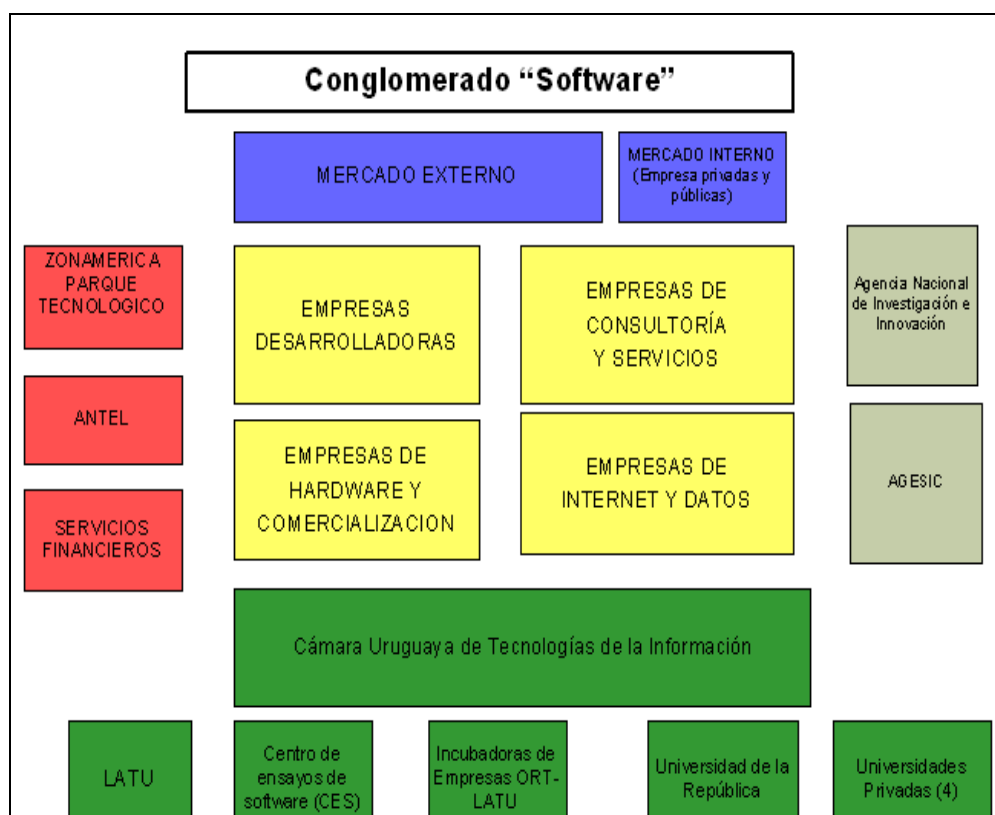
De los datos recabados de las encuestas realizadas a empresas del sector, se desprende que, tanto los proveedores como los sectores

conexos a esta industria, son una fuente de información para la innovación y perfeccionamiento.

Porter señala que una posible fuente de ventaja competitiva es la presencia de empresas relacionadas e internacionalmente competitivas, cuanto mayor sea la interdependencia técnica entre ellas, más necesaria se hace la creación de clusters.

El siguiente es un esquema que muestra el conjunto de empresas y sectores conexos que conforman el conglomerado del software en Uruguay.

**Figura 4: Conglomerado software**



Fuente: PACC, Informe plan estratégico software

Las tecnologías de la información se interrelacionan con las telecomunicaciones, con la bioingeniería, con la electrónica de consumo, con los juegos, con la música y con las técnicas audiovisuales en sus diferentes formatos, lo que ha contribuido a interrelacionar cadenas de valor de diferentes industrias.

## **Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa**

La estructura de las empresas de software se caracteriza por organizarse de acuerdo a proyectos, trabajando en células o simplemente en grupos. Es un sector que se encuentra atomizado, con un alto nivel de competencia.

La mayoría de las empresas contestaron que este sector de actividad tiene un mayor prestigio en comparación a otros, lo que atrae a los mejores recursos.

Una importante rivalidad interior determina un entorno productivo más competitivo que fomenta el desarrollo de empresas de categoría mundial. En este sentido, y de acuerdo a las características de la industria de las TICs, vemos que el grado de intensidad de la competencia es alto, dado el gran número de empresas existentes.

Con la sola opción de exportar, debido a una demanda interna casi inexistente, las empresas han tenido que necesariamente competir con empresas internacionales para obtener opciones de negocio.

La competencia varía de acuerdo a las características del mercado local y el internacional, presentándose entonces escenarios de atomización de la oferta como de situaciones oligopólicas. Para los sectores que prestan consultoría en el mercado doméstico el grado de competencia es alto. Por otra parte, las empresas que desarrollan software compiten en escenarios diferentes, que dependerá del tipo de producto que desarrollen y las herramientas que utilicen.

En cuanto a la estrategia de inversión la mayor cantidad de empresas entrevistadas han reinvertido sus utilidades, pero no han solicitado préstamos para la financiación de sus proyectos.

Dentro del marco de la inversión en investigación y desarrollo, las empresas manifestaron que es fundamental la continuidad de ésta para el crecimiento de la empresa.

## **Influencia del gobierno**

El Estado uruguayo ha tenido participación activa en la promoción del sector de las TICs desde fines de la década del '90.



Se fueron generando y promocionando los factores avanzados con los que actualmente cuenta la industria del software, por medio de políticas de fomento a las telecomunicaciones, educación, eliminación de barreras de entrada, financiamiento, entre otras.

Con la creación de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación (ANII) el Estado busca incentivar al sector por medio de la financiación de proyectos emprendedores e innovadores, brindando asesoramiento técnico y recursos financieros.

El Estado por su parte, podría influir como un comprador o un proveedor, pero según indicaron las empresas encuestadas no sería este el caso.

Un ejemplo de influencia a través de políticas fiscales y arancelarias es:

- la creación de las zonas francas (reguladas por la Ley 15.921 de 1987), con características impositivas particulares y otros beneficios, que han captado importantes inversiones desde el exterior, lo cual ha determinado un crecimiento importante en el sector de TICs.
- La Ley N° 16.906 de promoción y protección de inversiones.

### **Barreras al ingreso de nuevos competidores**

Las principales barreras de ingreso del sector que enfrentan las nuevas empresas serían:

- las economías de escala.
- diferenciación de los productos.
- el acceso a los canales de distribución.
- en menor escala, pero de igual importancia, el requisito de capital.

### **Rivalidad entre los competidores existentes**

Como ya se indicó anteriormente el sector de industria del software se encuentra atomizado, es decir, existen un gran número de empresas con similares características, lo que aparentemente podría dar lugar a una competencia agresiva entre ellas, pero no es el caso.

## **Productos sustitutos**

La mayoría de las empresas coinciden en que existen sustitutos para los productos que desarrollan y comercializan. El sector del software ofrece productos heterogéneos desde paquetes de gestión específicos hasta programas como los contables que pueden ser utilizados por cualquier empresa, por lo que la posibilidad de sustitución va a depender del tipo de software que desarrolle la empresa, si son genéricos o específicos.

## **Poder negociador de los compradores y proveedores**

Como ya se mencionó, los compradores en este sector son entendidos y exigentes. Esto les otorga el poder suficiente como para influir, a través de la negociación, en el precio de los productos, lo que se reflejará en los resultados de la empresa.

Dadas las características del sector, su proveedor principal es básicamente los recursos humanos. Por lo tanto, los costos de las empresas van a depender de los laudos, consejos de salarios, leyes sociales. No existe en este sector un sindicato con una fuerza negociadora importante.

## **Análisis FODA de las tecnologías de la información**

### **Fortalezas**

- Capacidad de distribución regional más desarrollada que la de otros países. Presencia más antigua, establecimiento de oficinas, distribuidores y canales de distribución más sólidos.
- Sólida producción de plataformas tecnológicas e informática de base.
- La “famosa” capacidad de los recursos humanos uruguayos.
- Gran capacidad de adaptación, flexibilidad y utilización de la tecnología.
- Capacidad para establecer relaciones de confianza con los clientes, hacerse respetar y valorar, compromiso con el cliente y pasión para llevar los proyectos a buen término.
- Una especie de “efecto cluster Uruguay”: como el país es chico y los actores se conocen todos, existe una gran capacidad para hacer alianzas, asociaciones, investigaciones

conjuntas, crear entidades de mejora, trabajar conjuntamente, integrarse con otras cadenas de valor, otras industrias.

### **Oportunidades**

- Una nueva ola de tecnología genera enormes oportunidades para las empresas flexibles e innovadoras: nuevos productos, integración de hardware y software, integración de la cadena de valor del software al audiovisual, los videojuegos, la música y la vida personal.
- La tecnología es vista por el mercado como algo valioso y deseable.
- Latinoamérica es una de las zonas del mundo en las que más crecerá la inversión en tecnología de la información.

### **Debilidades**

- Tamaño insignificante (en términos mundiales/regionales) no permite asentar marcas con presencia regional/mundial. Esa misma condición del tamaño no ha permitido solidificar economías de escala.
- Posible escasez de recursos humanos.
- Falta de capacidad de management en los empresarios (con excepciones), de líderes con iniciativa para la creación de empresas globales, y de recursos financieros para el crecimiento acelerado.
- Pérdida de la diferenciación, dificultad para mantener el liderazgo tecnológico, de mercado y exportador que caracterizó a la industria durante los 90'.
- Dificultad para hacer entender al mercado, la capacidad diferencial de los productos y servicios.
- Problemas y falta de financiamiento para el gerenciamiento en marketing.
- Gestión del tamaño. Las empresas de Uruguay no tienen experiencia para gerenciar empresas de gran tamaño.

### **Amenazas**

- Las empresas de tecnología de Uruguay pueden verse amenazadas por las nuevas tecnologías.
- Los países de América Latina están desarrollando potentes inversiones gubernamentales, proyectos con subsidios para alcanzar posiciones de privilegio como exportadores de TICs en

la región y sus empresas serán competidores de gran intensidad en los próximos años (Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica, Brasil).

- La competencia en estos años se ha incrementado exponencialmente.
- Los compradores poseen más información, están mejor preparados y tienen mayor poder de negociación frente a los presupuestos de los proyectos.
- Se están creando sustitutos de servicios, y sustitutos totalmente web que logran hacer las mismas funciones con un costo menor que el software que se vende bajo licencia, proyecto y consultoría.
- Las compras, fusiones, alianzas, tercerizaciones de servicios de las empresas hacen que muchas no tengan más que comprar software porque como parte de la adquisición reciben los servicios de la empresa adquirida o tercerizada.

## Transporte y logística

### **Condiciones de los factores**

#### Infraestructura e ubicación geográfica

La ubicación geográfica es un requisito fundamental para que un país o región pueda desarrollarse como centro logístico.

De los datos que se desprenden de las encuestas realizadas a las empresas, aunque existen carencias, Uruguay cuenta una infraestructura favorable para ellas y para el sector.

La disponibilidad de recursos naturales como el puerto de Montevideo y la cercanía con el océano ofrecen condiciones favorables para el desarrollo y una posición geográfica central dentro de la región que favorece el crecimiento de la industria. Uruguay cuenta actualmente con 6 puertos de ultramar (el puerto de Montevideo es uno de ellos) y 7 puertos fluviales.

En octubre del 2009 se realizó la colocación de la piedra fundamental del puerto La Charqueada y la Terminal de Cargas Timonsur. A través de la Hidrovía Laguna Merín-Laguna de los Patos, se posibilitará el desarrollo de Uruguay como polo logístico regional. Este puerto será muy importante para el comercio con Brasil. .

El modo de transporte carretero es el segundo más utilizado en Uruguay. La red vial de carreteras tiene un desarrollo de 8.696 Km. de los cuales aprox. el 40% corresponden a rutas con nivel superior, 48% aprox. con un nivel medio y el resto son inferiores. El 30% aprox. autorizadas para el tránsito de las unidades de transporte carretero de cargas.

En cuanto a la red de comunicación ferroviaria, desde hace varias décadas que ésta ha disminuido considerablemente. Una de las principales causas de dicha reducción es la insuficiente inversión y mantenimiento realizado en el sistema ferroviario a nivel generalizado de todo el MERCOSUR.

A nivel de infraestructura aérea, Uruguay cuenta con 8 aeropuertos internacionales y otros 8 entre locales, aeródromos y de alternativa. Los dos más importantes son el Aeropuerto Internacional de

Carrasco y el Internacional de Laguna Del Sauce. Sin embargo, el único aeropuerto habilitado para transporte de cargas es el de Carrasco.

### Recursos de capital

Las empresas manifestaron que el factor capital es importante para el sector y que este no es de fácil acceso. La oferta de crédito existente en la región, tiene la característica de que esta asociada a altas tasas de interés lo que provoca que la financiación disponible se transforme en un incremento de precios para el sector.

## **Condiciones de la demanda**

### Demanda interna

Al ser considerado Uruguay un país pequeño, de los datos relevados se desprende que la demanda interna de este sector es de tamaño medio a reducido, y que las posibilidades de crecimiento son acordes al tamaño de la demanda.

Sobre la calidad de la demanda se puede puntualizar:

- A nivel de las empresas multinacionales, así como de las empresas locales con vocación internacionalizadora, existe una demanda exigente. Sobre todo porque el comportamiento de los distintos sectores exportadores de la economía determinan la oferta a nivel de transporte y logística.
- A nivel de empresas del medio local, se identifica una demanda menos exigente que tiende a no visualizar las bondades de las soluciones logísticas.
- El otro sector que constituye la demanda local en servicios logísticos y de transporte es aquel que comprende a las empresas importadoras.
- La demanda se rige por el precio como elemento prioritario y otorga poco valor a la calidad del servicio.

Según las empresas de servicios logísticos los clientes de este sector tienen preferencias por tercerizar el gerenciamiento del inventario y control del costo, servicios logísticos just in time y valor agregado logístico.

### Demanda externa

La existencia de una demanda externa que empuja a la oferta de logística y transporte hacia estándares internacionales de competitividad, se debe en gran parte a la extensa y variada red de comunicaciones físicas, competitividad de los servicios financieros y de la infraestructura de apoyo a la actividad empresarial con la que cuenta el país

El mercado internacional se puede subdividir en varios mercados que son el resultado de relaciones de a pares. Así se tiene un submercado Uruguay-Brasil, Uruguay-Argentina y Uruguay con cada uno de los países de la región. Cada uno de estos mercados tiene características propias.

Las empresas estuvieron todas de acuerdo de que el país tiene una posición competitiva favorable para las exportaciones. También que los acuerdos de libre comercio y/o acceso con otros países les han sido útiles.

### **Sectores conexos y auxiliares**

Desde el año 2006 se está desarrollando un cluster de transporte y logística.

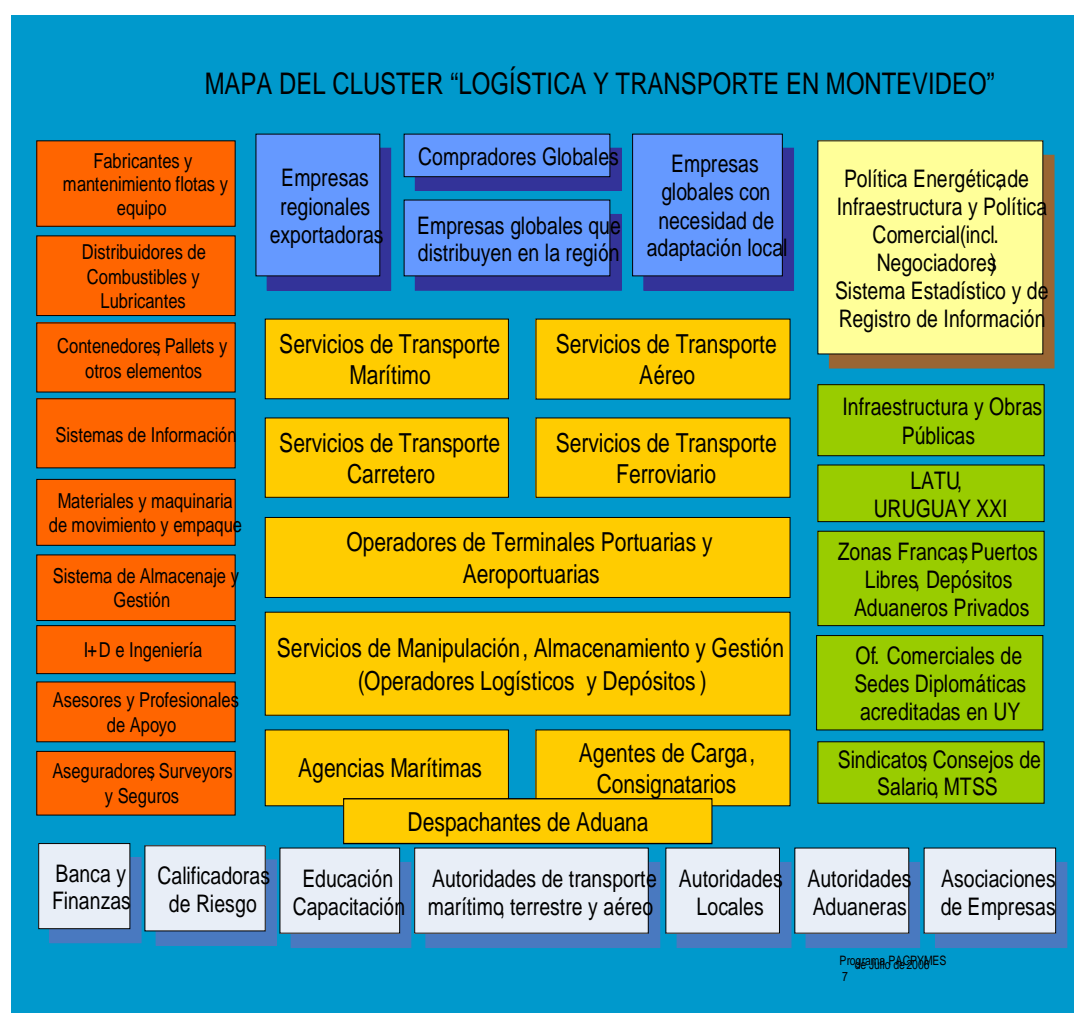
Entre las empresas que nuclean el cluster se encuentran: las de servicio de transporte marítimo, aéreo, carretero y ferroviario; operadores de terminales, operadores logísticos y de depósitos, así como también los despachantes de aduana.

Se observa poca incidencia de los proveedores estratégicos del sector a nivel de investigación y desarrollo, así como de tecnología y maquinaria ya que éstas no se consiguen en el medio local.

Relacionado con los sectores de apoyo necesarios para la competitividad del sector, se visualiza bajo acceso a capital.

También se observa una interrelación con los clusters exportadores existentes (carne, madera, lácteos, vestimenta, vinos, calzados).

**Figura 5: Cluster Logística y transporte**



Fuente: Cluster Logística y transporte

## Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

En cuanto a los tipos de organización y administración de las empresas y los estilos de competencia del sector se puede remarcar que:

- La presencia de empresas multinacionales en el medio local eleva los estándares de competencia.
- Hay un eficiente proceso de adaptación del empresariado local a las exigencias del medio internacional.

Es un mercado en el que la variable fundamental es el precio del servicio a prestar, por lo que la competencia toma a esta variable como central, y hace que la rivalidad entre las empresas sea alta.



El sector se encuentra atomizado y las empresas se concentran en su mayoría en Montevideo.

En cuanto al tamaño de las empresas se observa un perfecto escalonamiento, con una fuerte concentración en las micro y pequeñas empresas (en el que incide principalmente el transporte carretero).

Todas las empresas de transporte para poder operar en un segundo país tienen que tener un representante legal en ese país. Un representante en Uruguay puede tener la representación de una o varias empresas del exterior. Por intermedio de dicha representación, la empresa representante capta parte del mercado uruguayo para el cual utiliza los camiones de las empresas a las cuales representa.

Las empresas nacionales utilizan el mecanismo de la subcontratación para ampliar su flota disponible. Entendiendo por subcontratación la contratación de terceras empresas de transporte para realizar un trabajo propio.

De las encuestas y entrevistas surge que las empresas del sector necesitan inversión sostenida, y que estas han sido tanto a través de reinversión de utilidades como de recursos obtenidos por préstamos bancarios. La inversión es dirigida tanto para capacitación del personal como en bienes de capital (este último fundamental para la actividad).

### **Influencia del gobierno**

La participación y el involucramiento del sector público en el sector de logística y transporte es significativa, no sólo a nivel de contralor sino también como proveedor de infraestructura física y legal.

Las subvenciones, ley de promoción y protección de inversiones (muy utilizada por el sector), ley de zonas francas, y más importante aun, el manejo que se le da a la política fiscal y arancelaria afecta al sector del transporte y logística.

También los gobiernos intervienen en los costos laborales estableciendo salarios mínimos, y aplicando otras disposiciones que incrementan el costo de la mano de obra.

El precio del combustible, insumo fundamental para el transporte, está incidido por el valor internacional del petróleo y las políticas y tributos internos de cada país, esto provoca diferenciales en este costo operativo.

### **Barreras al ingreso de nuevos competidores**

Dada la situación actual del mercado y las expectativas respecto a su evolución en el mediano plazo, en este mercado no existen grandes amenazas de nuevos ingresos.

Existen barreras a la competencia por falta de acceso a capital y también por el marco legal. Desde el punto de vista de los requerimientos de capital no son muy altos, no obstante según lo consultado los costos en nuestro país son más caros que el promedio de la región.

Debido a la diferencia en el tamaño que existe entre las empresas nacionales y extranjeras, así como la diversidad de los costos existentes, se hace muy difícil comparar las diferentes formas de alcanzar economías de escala para unas y otras empresas. Las empresas nacionales encuentran en la subcontratación una de las principales armas para lograr economías de escala. Es de esperar que la empresa extranjera tenga más facilidades a la hora de conseguir esas economías de escala.

Es un sector con un servicio de baja diferenciación, debido a que todas las empresas ofertantes alcanzan niveles similares de prestación del mismo.

En el sector existen ciertas barreras al ingreso como subsidios gubernamentales, por ejemplo el IVA en el combustible en Uruguay, o el peaje en Argentina donde las empresas extranjeras deben pagar un precio mucho más alto que las empresas argentinas.

### **Rivalidad entre los competidores existentes**

En el mercado del transporte y logística, existe un gran número de competidores lo cual hace que la rivalidad entre los mismos se haga intensa, y como se dijo anteriormente al no existir diferenciación del producto esa rivalidad se ve reflejada en la baja de precios.

## **Productos sustitutos**

Por las características del sector, no existe un producto sustituto que realmente pueda sustituir a algún modo de transporte elegido, ya que tienen características propias diferentes como por ejemplo el transporte aéreo, es un transporte rápido pero muy caro, el marítimo es un transporte solo viable para grandes volúmenes de toneladas, lento y con grandes demoras en puertos por trámites.

## **Poder negociador de los compradores y proveedores**

Solo en caso de grandes clientes se da el hecho de que su poder negociador sea fuerte, en el mercado exportador uruguayo existen empresas como CONAPROLE y SAMAN que por el volumen exportado poseen un fuerte poder negociador.

Los clientes usuarios de este servicio, cambian de proveedor sin mayores inconvenientes debido a que no existen costos asociados al cambio del prestador del servicio.

Para el caso de ciertos insumos claves, como el combustible que el precio es un dato para las empresas, los proveedores no son fácilmente sustituibles e influyen en el precio, costo y resultado de las empresas.

Las empresas señalaron la existencia de un sindicato con fuerza en el sector, lo cual le exige a las empresas negociar con el mismo.

## **Análisis FODA de transporte y logística**

### **Fortalezas**

- La existencia en si misma de un cluster representa una fortaleza por movilizar al sector, crear condiciones de mayor conocimiento mutuo entre las empresas actuantes, y generar un debate sobre las necesidades del sector.
- La legislación vigente, el régimen aduanero y de puerto libre, y las zonas francas, crean un marco legal que brinda competitividad, orienta las decisiones empresariales de largo plazo y facilita la previsibilidad requerida para la realización de inversiones.

- El reconocimiento por parte del Gobierno de la importancia de la industria logística.
- El proyecto en curso de reforma aduanera, que cuenta con la participación de todos los sectores involucrados, y busca simplificar los flujos de productos que las empresas del cluster mueven hacia la región.
- La existencia del proyecto de desarrollo de una zona de actividades logísticas en Montevideo que ya se está llevando adelante, con un proyecto de Puerto Seco y otro de acceso.
- La existencia de alianzas estratégicas en general y con otros puertos, genera las condiciones para incrementar los flujos de mercadería que se trasladan a través de Uruguay.
- El dragado del puerto de Montevideo a mayores profundidades que permite que buques de mayor calado puedan operar.
- El reconocimiento de Uruguay como alternativa logística para la región.
- El nivel relativo de las exportaciones por servicios logísticos ofrece una base de fortaleza pero el incremento de estos servicios representan una oportunidad para el sector.
- Las obras de mejora de la infraestructura aeroportuaria.
- La profesionalización de los transportistas terrestres en curso.
- La existencia de un trazado de 3.000 Km. de líneas férreas.
- La buena ubicación geográfica respecto de la región.
- El bajo nivel de riesgo y de incidente existente en la seguridad física de las mercaderías.

## **Oportunidades**

- La estabilidad política y gubernamental para el desarrollo del sector da a las empresas las condiciones de previsibilidad necesarias para decisiones de inversión.
- La calidad de los recursos humanos, para ofrecer mano de obra con condiciones de operar los servicios que se quieren desarrollar.
- El bajo índice de corrupción.
- El nivel de seguridad de las personas y la calidad de vida son un diferencial en la región ofreciendo una oportunidad para la inversión y desarrollo de nuevos negocios.
- El nivel potencial de las exportaciones por servicios logísticos incorporando actividades de mayor valor agregado es una oportunidad para el sector.

- La cercanía al océano ofrece una oportunidad por posibilitar la operación marítima con costos reducidos y hacer más competitivo al sector.
- La generación de acciones de marketing como “Salir a vender Uruguay” es visto una oportunidad y como una línea de acción para llegar a la meta de aumentar y consolidar el reconocimiento de Uruguay como polo logístico.
- El desarrollo de actividades industriales conexas.
- La mejora en la aplicación de la legislación vigente (Ej. Puerto Libre).

### **Debilidades**

- La falta de toma de conciencia por parte de algunos funcionarios de sectores de la Administración Pública, respecto del impacto que sus acciones u omisiones pueden tener sobre el sector.
- Falta de participación en el cluster de logística y transporte de algunos sectores de la Administración Pública.
- La inexistencia de mediciones que permitan determinar el grado de capacitación de los recursos humanos.
- Los servicios brindados por las empresas uruguayas no siempre cumplen con el grado de competitividad, confiabilidad y la calidad de los servicios a nivel mundial, los cuales requieren altos estándares de calidad y competitividad.
- La ausencia de una Visión - Misión del sector.
- La inexistencia de un sello de calidad en el servicio logístico.
- La falta de una marca país logística.
- La falta de procedimientos de seguridad y control en el flujo de mercaderías (aunque actualmente existe un bajo índice de siniestralidad) aumenta el riesgo de las mercaderías.
- Por la baja participación del transporte multimodal, se pierde la ventaja competitiva de operar con costos menores.
- Es insuficiente el desarrollo del transporte fluvial para la demanda existente.
- El grado de capacitación en logística requiere profundizarse y trabajar en la formación del personal.
- La escasa profesionalización en la gestión integral (management intermedio) de las empresas.
- La infraestructura para soportar el tránsito terrestre es deficiente y es un requisito básico para tener líneas de distribución rápida a la región.
- La desconfianza entre los actores y rechazo al cambio dentro de las empresas.

- Falta de un ferrocarril moderno y con capacidad de servicio de acuerdo con las necesidades del mercado.
- No tener planes de contingencia para crisis logísticas.
- La no disponibilidad de transportes y frecuencias amplias, con las ciudades de la región, dificulta la expansión de los servicios.
- Existe un atraso en la evolución de la investigación y desarrollo logístico respecto de los países vecinos.
- Las actuales prácticas aduaneras son consideradas también como una debilidad para el sector. Las tendencias globales le asignan a las aduanas una función de contralor facilitando el comercio internacional y no la tarea de recaudación.

### **Amenazas**

- La baja capacidad de acceso al capital.
- El bajo volumen de flujo operado con las diferentes ciudades de la región dificulta el logro de economías de escala.
- Grado de regulación del tráfico MERCOSUR.
- La relación entre la ciudad de Montevideo y el puerto es considerada una amenaza, dado que el crecimiento del puerto lo obliga a extenderse geográficamente sobre áreas que utiliza la ciudad.
- El dragado del canal Martín García y la profundización del río Paraná son una amenaza por facilitar caminos alternativos al flujo que se pretende operar.
- Las decisiones unilaterales de socios del MERCOSUR, de las cuales existen experiencias.
- La eficientización de los puertos de Brasil y de Argentina.
- La falta de definición de la legislación de Puerto Libre versus el Código Aduanero MERCOSUR.
- El incremento de costos operativos internos amenaza la competitividad del sector.
- El conflicto entre Argentina y Uruguay reduce el intercambio entre los países.
- No lograr uniformizar los regímenes aduaneros existentes en Uruguay, traba al sector.
- El factor energético puede ser una amenaza.

## **Construcción**

### **Condiciones de los factores**

#### **Recursos humanos**

El sector posee una influencia destacable en cuanto al nivel de ocupación, absorbiendo gran cantidad de mano de obra en períodos de auge y rechazándola en períodos de crisis, esto tiene un alto impacto social y económico, no sólo en el sector sino a nivel de la economía en general. La mayor parte de la mano de obra requerida no necesita un alto nivel de capacitación. Esto no significa que un obrero no se especialice una vez incorporado a esta actividad, sino que a éstos no se les exige preparación previa.

#### **Recursos de capital**

El sector presenta una fuerte dependencia con respecto al sector financiero, debido al alto costo que tiene el producto final.

En las empresas grandes el crédito es fundamentalmente bancario. Para el caso de constructoras de corte mediano a pequeño durante mucho tiempo esto se realizó utilizando como garantía los activos fijos siendo una mala visión por parte del sistema financiero, ya que se desvalorizaron al disminuir la demanda del sector. Hoy existen créditos a firmas avalados por prendas a bienes cuyo valor es significativamente menor al préstamo del cual son garantía. Las compañías de mayor envergadura, tienen otro tipo de fianzas que les permiten seguir accediendo a líneas de crédito, como por ejemplo establecimientos rurales u otros bienes inmuebles.

Las multinacionales tienen un mejor acceso al crédito debido al nivel de facturación muy superior al nacional; dejando a las compañías nacionales en desventaja en cuanto a capacidad financiera, no sucediendo lo mismo con relación a la aptitud de realización de la obra.

#### **Recursos de conocimiento**

Según indicaron las empresas encuestadas los recursos de conocimiento, el know how, es uno de los recursos más importantes. Éste se adquiere a través de la experiencia en el sector, y se debe

perfeccionar de forma continua a través de la innovación y actualización de los conocimientos.

## **Condiciones de la demanda**

### Demanda interna

El mercado local se encuentra constituido por pocas empresas de gran porte y una gran mayoría de medianas y pequeñas empresas, sin embargo, en la mayoría de los casos, son las primeras las que desarrollan el producto en su totalidad realizando subcontratos con las empresas de menor porte para la realización de trabajos puntuales cuando la situación lo amerite.

La demanda interna, es de tamaño mediano, con posibilidades de crecimiento medio pero a una tasa de crecimiento baja.

En lo que a los compradores se refiere, las empresas encuestadas consideran que éstos son entendidos.

### Demanda externa

Las empresas del sector coinciden acerca de la necesidad de buscar nuevos mercados debido a la baja demanda interna. Se busca incursionar en nuevos mercados con proyectos alternativos relacionados al negocio, como podría ser la venta de proyectos, el alquiler y la venta de andamios tubulares.

La exportación de servicios no es difícil para las empresas de infraestructura, lo complicado es incorporarse en los nuevos mercados, darse a conocer y lograr la confianza de los clientes. Generalmente los mercados son proteccionistas, incluso el regional, y lo mismo sucede para las empresas del exterior que intentan trabajar en el país.

## **Sectores conexos y auxiliares**

Las empresas tienen asociaciones que las agrupan a fin de lograr conciliación entre los posibles conflictos de intereses que surgen con los trabajadores, clientes, proveedores y eventualmente con el Estado. Ejemplo de ellas son: la Cámara de la Construcción, Liga de la construcción y la Asociación de Promotores Privados de la Construcción.



Según manifestaron las empresas encuestadas, existen proveedores de calidad internacional que le brindan una fuente de información a las empresas para la innovación y perfeccionamiento.

### **Estrategia, estructura y rivalidad**

La construcción involucra una gran cantidad de actividades principales y conexas que son desarrolladas por diversas empresas, de las cuales aproximadamente el 90% son pequeñas, empleando el 30 % de los ocupados en el sector. Por lo que la mayor concentración de ocupados se da en una pequeña proporción de empresas de gran tamaño.

Con respecto a la estrategia se observa que en las empresas de corte mediano a chico, la misma no está claramente definida, variando desde “dar confiabilidad” (cumpliendo los plazos previstos en tiempo y forma), hasta “mantener un tamaño que sea controlable” (no desea crecer más, para poder soportar los ciclos del mercado).

Por otra parte en las constructoras de mayor envergadura la estrategia está formalmente definida, existiendo planificación, precisando entre otras cosas la fracción de mercado que les interesa abarcar.

Como estrategia muchas empresas recurren a préstamos o reinvierten utilidades para la realización de inversiones, que van desde la capacitación de personal a adquisición de maquinaria, e incluso para realizar inversiones en I+D.

### **Influencia del Gobierno**

Los organismos estatales con competencia en el control de las condiciones de trabajo son: el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS), a través de la Inspección General del Trabajo y Seguridad Social (División Control) por Decreto 680/77, que reglamenta los Convenios Internacionales 81 y 129; y el Banco de Seguros del Estado mediante las Leyes N° 3.935 y 16.074.

Los impuestos inciden como factores determinantes en el precio final a ofertarse. El alto porcentaje de aportes sociales que tiene el sector es un componente importante del costo cuando se presenta un proyecto.

Otra manera de influir es a través de las subvenciones que realiza el Gobierno.

Las políticas del mercado de capitales que influyen en las tasa de interés de los préstamos, el tipo de cambio, afectan al sector, reflejándose en el costo de las obras.

### **Barreras al ingreso de nuevas empresas**

En obras de gran tamaño es difícil el ingreso al mercado de empresas de pequeño porte que logren ser competitivas en la construcción, se les dificulta la de obtención economías de escala o ventajas en costos.

En cuanto a la diferenciación de productos, es prácticamente inaccesible el ingreso al mercado por parte de otras empresas ya que deberían contar con el know how y el capital requerido por dichas obras. Además, existe una gran fidelidad por parte de los principales inversores con las empresas más reconocidas, debido a la trayectoria de las mismas y a la fortaleza que han demostrado aún en períodos de crisis económica transmitiendo confianza a sus clientes.

Los requisitos de capital son fuertes barreras de ingreso al mercado, ya que la construcción de grandes obras de ingeniería requiere importantes inversiones en capital de trabajo, tecnología y maquinaria.

### **Rivalidad entre competidores existentes**

La competencia entre las grandes empresas del sector de la construcción es sumamente reñida por tratarse de pocas empresas, con un alto nivel de equilibrio en lo que se refiere a calidad y know how. Sin embargo ante la amenaza del ingreso de un competidor extranjero algunas se han unido con el objetivo de impedirlo, por ejemplo Teyma y Saceem se unieron en la construcción de un oleoducto para UTE, en el que compitieron juntas frente a una empresa brasilera, logrando desplazarla del mercado.

La competencia se puede considerar desleal debido a la informalidad del sector, ya que sólo algunas empresas apuntan a la calidad en la construcción propiamente, así como también a la capacitación de las personas que llevan a cabo la obra.

## **Productos sustitutos**

Una obra necesaria, como es el caso de los puentes, carreteras, oleoductos, plantas industriales, estaciones eléctricas, etc., no pueden ser sustituidas por otro producto, por lo tanto no existen para el sector productos sustitutos. Las obras se pueden realizar con diferentes sistemas constructivos, tecnología de vanguardia, máquinas modernas, o por distintas empresas, pero siempre el producto final es el mismo.

## **Poder negociador de compradores y proveedores**

En los casos en que la modalidad de compra comprende una licitación, los compradores imponen, en principio, las condiciones de la obra. Estas condiciones pueden ser negociadas por ambas partes cuando el comprador es un inversor privado, esto no ocurre si se trata del Estado, quien impone sus propios requisitos.

En el caso de contratación libre, las características de los inversores privados y del producto que demandan, hacen que estos posean un gran poder de negociación, ya que solicitan presupuestos a varias empresas y los comparan.

Las compras de las grandes empresas del sector son realizadas a un número importante de proveedores, abarcando en algunos casos cerca del 100% de los mismos, la mayoría de ellos no tiene poder de negociación frente a estas empresas debido al importante volumen de compra que éstas manejan. Sin embargo existen algunos proveedores de determinados insumos que son monopolios, como es el caso del hierro donde la empresa GERDAU-LAISA acapara todo el mercado imponiendo precios, o pseudo monopolios, en el caso del hormigón armado.

Los empleados, proveedores de mano de obra, poseen un gran poder de negociación, ya que cuentan con el S.U.N.C.A (Sindicato Único Nacional de la Construcción y Anexos), de gran influencia en el sector. Influye en aspectos como la fijación de salarios, de fundamental importancia para el costo de las obras, y condiciones de trabajo a nivel de seguridad laboral y salud ocupacional.

## Análisis FODA de la construcción

### Fortalezas

- Existen empresas con marca reconocida en el mercado, con vasta trayectoria y respaldo internacional, lo que es reconocido por los actuales y potenciales clientes.
- Existencia de empresas que poseen un amplio know how adquirido a través de la experiencia. La construcción de obras de ingeniería requiere de conocimientos que muchas veces son difíciles de alcanzar ya que se refieren a procesos, tecnología, o sistemas constructivos que son adquiridos en forma progresiva y acumulativa a lo largo de los años.
- Posibilidad de acceder a sistemas de gestión de la calidad avalados por las certificaciones de calidad, como por ejemplo, UNIT-ISO 9001-2002.

### Oportunidades

- Nuevos proyectos de inversión tanto públicos como privados.
- Expectativas de crecimiento del sector a través del aumento de la demanda de obras. La mayor expectativa está puesta en el ingreso al país de grandes inversionistas extranjeros, fundamentalmente para la construcción de obras industriales de gran envergadura y edificación de grandes emprendimientos inmobiliarios en las zonas turísticas del país.

### Debilidades

- Falencias en la estructura de las algunas empresas, que surgen como consecuencia de haber nacido como una empresa familiar, que a pesar de haberse convertido con los años en una gran empresa, sigue manteniendo en los altos cargos de dirección a los mismos dirigentes de la familia que en sus inicios. Lo que les imposibilita la renovación e incorporación de nuevas ideas al nivel más alto de dirección, ya que muchas veces no cuentan con la capacitación profesional requerida para el mejor desempeño de las actividades que se realizan.

## **Amenazas**

- Posibilidad de ingreso al mercado de competidores extranjeros, muchas veces vienen a competir con mejores propuestas a nivel de know how, maquinaria, y precios que las empresas nacionales.
- Retraso en la concreción de las obras: expectativas de nuevos proyectos que están por salir en el mercado, tanto a nivel de inversión pública como privada, sin embargo existe la incertidumbre del momento en que se van a realizar. Esto puede ocasionar costos por mantener mano de obra a la orden u otros asociados a aceptar emprendimientos de menor interés estratégico para la empresa y no poder luego absorber otros más interesantes para la misma.

# **CAPÍTULO IV: PUNTUALIZACIONES FINALES**

Cabe mencionar nuevamente que el objetivo del presente trabajo es determinar cuales son los elementos que toma en cuenta el inversor al momento de optar por realizar una inversión en un sector y/o en el país. Éstos deberían de ser considerados también por parte del Gobierno para el fomento, promoción y desarrollo de políticas que incentiven la inversión productiva.

### **Falta de información estadística**

Un primer análisis, permite concluir, la insuficiencia que existe en la elaboración de información estadística continua por parte de los organismos interesados en el desarrollo de los distintos sectores de la economía, que permita determinar la variación de la inversión en los distintos sectores.

No se elaboran informes con la suficiente apertura por subsector de actividad que midan, por ejemplo, el incremento de la inversión nacional o extranjera en el mismo, la adquisición de maquinaria en el sector, la importación de bienes de capital o la formación bruta de capital. Estos informes se hacen a nivel de industria manufacturera, agrícola y servicios, sin llegar a visualizar que sucede dentro de cada uno de éstos.

### **Factores favorables de Uruguay para el desarrollo de inversiones**

Existen características propias de Uruguay que le dan al país una ventaja con respecto a otros países, y que por lo tanto, se deben potenciar para lograr alcanzar y mantener el éxito internacional, así como atraer la inversión que permita el desarrollo del país.

#### **Infraestructura y situación geográfica**

La infraestructura con que cuenta el país se considera buena para el desarrollo de actividades productivas. En materia vial, Uruguay presenta el sistema de carreteras más denso del continente.

Existe fácil acceso a la energía eléctrica cubriendo un 98% de la población. Y el acceso a tecnologías de información es muy bueno (Uruguay 100% digital, buena cobertura celular y acceso a Internet con un 21% de la población, Plan Ceibal). El manejo de herramientas informáticas generalizadas ha permitido un sólido desarrollo en las industrias, como por ejemplo, la del software que

a su vez permitió la mejora en la gestión y expansión del sector servicios.

La ubicación geográfica privilegiada del país representa una ventaja por encontrarse en el eje comercial de América del Sur. El huso horario resulta conveniente para la deslocalización de empresas.

### **Recursos humanos**

Uruguay posee una de las más altas tasas de escolarización, superando la media continental. El sistema universitario es reconocido internacionalmente por la formación que tienen sus egresados técnico-profesionales, científicos y docentes. En el presente, uno de cada tres trabajadores posee una preparación técnica-universitaria, tanto en la producción de bienes como en la provisión de servicios. Este nivel de formación ha sido una de las ventajas comparativas del país.

El capital humano es relativamente más barato que en otros países, y es posible acceder a trabajadores con dominio de varios idiomas.

### **Estabilidad económica y social**

El país brinda un marco de seguridad al inversor por la vigencia efectiva del derecho y por la estabilidad económica.

Se cuenta con una buena calidad de vida. Los altos estándares de calidad en el sistema de salud, así como la ausencia de epidemias hacen a la calidad.

Otras características favorables son la ausencia de conflictos raciales, religiosos y de actos de terrorismo. En el ranking de transparencia internacional, ordenado según la menor percepción de corrupción, nuestro país en el años 2008 ocupaba el lugar número 23 sobre 180 países, y el primer lugar en Latinoamérica compartiéndolo con Chile.

Desde el punto de vista económico Uruguay no presenta desequilibrios significativos en los componentes de la demanda agregada. También se observa un importante grado de apertura de la economía, con una importante diversificación de las exportaciones.



El sistema financiero se mantiene estable con libre movilidad de capitales, y los servicios que presta son competitivos a nivel regional.

Se ha logrado un mejor control de la inflación que en otros países de la región.

Reflejo de lo anterior, es que el PBI ha crecido por cinco años consecutivos, y ha mostrado un dinamismo en casi todos los sectores.

### **Incentivos ofrecidos para la inversión**

El Estado siempre ha buscado captar inversiones para el país. Una herramienta vigente es la ley de promoción de inversiones (N° 16.906). Ésta no discrimina entre inversor nacional y extranjero por lo que no es relevante la nacionalidad del capital a invertir. Otro elemento importante a destacar para atraer la inversión extranjera es que no existen restricciones a la repatriación de capitales y utilidades.

Los regímenes de puerto libre, admisión temporaria y régimen de zonas francas también buscan estimular la inversión. En el régimen para las zonas francas los usuarios están exentos de todo tributo nacional, creado o a crearse, incluso de aquellos en que por ley se requiera exoneración específica, respecto de las actividades que desarrollen en la misma. Los recintos aduaneros portuarios tienen un régimen fiscal y aduanero especial, configurando un régimen de exclave aduanero (Puerto Libre). En un régimen de exclave aduanero, se está habilitado a la libre circulación de mercaderías, sin exigencia de autorizaciones ni trámites formales, y sin un plazo para la permanencia de mercaderías. En la admisión temporaria es posible ingresar insumos exonerados de impuestos de importación por 18 meses, siempre y cuando los mismos sean usados para producir bienes de exportación.

Otra herramienta de promoción para la industria la normativa para el establecimiento de parques industriales, la cual exonera a los instaladores de varios tributos e impuestos, así como también define beneficios específicos a los usuarios.

Uruguay ha suscripto tratados de libre comercio con MERCOSUR y México, y tratados de protección recíproca de inversiones con 27 países.

Además se cuenta con un régimen de financiamiento de exportaciones y de devolución de tributos.

## **Factores pendientes de desarrollo para atraer inversión**

La ventaja competitiva puede derivarse de una desventaja de algunos factores. Las desventajas crean presiones para la innovación en búsqueda de la superación de éstas. Entonces las empresas y el país deben pasar a ser buscadoras de soluciones para sus problemas.

A continuación se exponen aquellos factores en los cuales a través de la innovación Uruguay debe mejorar para hacer al país más atractivo para las inversiones.

### **Recursos**

Los recursos de trabajo que buscan las empresas resultantes de la inversión extranjera directa (IED) pueden resultar escasos frente a una fuerte demanda. A pesar de que se cuenta con recursos humanos muy bien calificados en el corto plazo estos pueden ser insuficientes. La emigración crónica de los trabajadores más capacitados acentúa este problema. Existen ya los primeros síntomas en la rama de Ingeniería de sistemas de información, y también en la industria química.

La no existencia de un mercado de capitales resulta una desventaja competitiva dado que genera aumento de costos al financiamiento de las nuevas inversiones (no existen futuros y forwards ni otros derivados que flexibilicen).

### **Mercado**

No hay un número significativo de empresas nacionales capaces de crear vínculos con las extranjeras debido a un desfase entre oferta y demanda. La capacidad de las empresas locales no puede abastecer en tiempo y forma a empresas extranjeras que demandan grandes cantidades, y por otro lado, las empresas extranjeras pueden no ver llamativa la inversión en el país dado el pequeño volumen de posible demanda local que pueden llegar a tener.

### **Educación**

Se debe tener en cuenta que la disminución del desempeño del sistema educativo público puede afectar la calidad de los recursos de trabajo, y que se debe trabajar en políticas que fomenten la cantidad y calidad de egresados del sistema.

En determinados sectores se considera que no existe contacto entre el sector educativo y el privado empresarial, sobre todo a nivel terciario, donde los programas no siempre se ajustan a las demandas del mercado laboral.

### **Políticas**

Se deben ajustar las limitaciones derivadas de los acuerdos regionales que excluyen la posibilidad de acceder a otros tratados más convenientes.

El mercado laboral presenta excesivas regulaciones, lo cual hace que sea un mercado rígido, tanto en precio como en movilidad de factores.

Parece no existir consenso entre las fuerzas políticas frente a los incentivos otorgados a inversores. Situación que se debe corregir para dar seguridad a éstos.

No se cuenta con una agencia de promociones específica para la atracción de IED.

### **Factores favorables de los sectores analizados para la inversión.**

A continuación se resumen los elementos favorables que presentan cada uno de los sectores estudiados en el presente trabajo. Estos factores positivos pueden explicar la opción de los inversionistas por un sector.

### **Cultivo de soja**

Dentro de la agricultura el sector sojero experimentó un “boom” desde el año 2002. Uruguay tiene el record de expansión de soja en la región (es en donde más creció en menos tiempo). El área sembrada crece actualmente a un 15% anual, es decir, que en seis años se duplica.

Entre los elementos favorables con los que cuenta el sector para atraer a inversores, el recurso natural suelo se encuentra a niveles adecuados para el cultivo. El precio de la tierra y la modalidad de acceso a ella (arrendamiento o compra) es inferior a los precios de la región.

Además, el país presenta una infraestructura adecuada para la expansión de la actividad. Un ejemplo, es el puerto de Nueva Palmira y la red vial. La logística ha acompañado el desarrollo dinámico que ha tenido el sector, cambiando la estética del campo con mayor cantidad de silos para el almacenamiento de granos cada vez más próximos al área de cultivo.

La carga fiscal del sector, de cara a las exportaciones, es menor que en Argentina ya que no se aplican detracciones. Es una ventaja que posiciona a Uruguay en un lugar interesante para que empresas extranjeras realicen sus cultivos en el país.

No existen barreras, ni amenazas significativas al ingreso de nuevos competidores en este sector. La obtención del capital, que podría ser la barrera más importante para el ingreso, es salvable. El arrendamiento de la tierra, y la subcontratación de personal y maquinaria implican un menor desembolso al inicio.

## **Industria de alimentación y bebidas**

En cuanto a la industria de alimentos y bebidas los elementos específicos que hacen atractivo al sector, y que por tanto, pueden explicar la decisión de los inversores de optar por éste serían los siguientes:

Los cambios en el estilo de vida de las personas dan lugar a nuevos segmentos de mercado, lo que lleva a la necesidad de desarrollo de nuevos productos. Esto hace que exista una demanda local e internacional continua, y actualmente haya un crecimiento dinámico sostenido.

Al considerarse a Uruguay como integrante de una región tradicionalmente proveedora de alimentos, y con trayectoria reconocida como exportador agropecuario, las empresas del sector instaladas en el país tienen mayor prestigio al momento de la exportación.

El cluster del sector que es promovido por la DIPRODE favorece un ambiente para la integración, alianzas y planificación estratégica para el posicionamiento del sector.

La actividad agrícola y ganadera del país provee con materia prima accesible y de buena calidad para la industria.

Como ya se indicó anteriormente, el Gobierno promueve e incentiva esta industria a través de leyes de promoción y subvenciones.

### **Industria química**

Existen nuevos nichos en el mercado local con posibilidades de explotación, como ser el área de los fertilizantes que esta siendo impulsada por el desarrollo que tiene el sector agrícola.

Es una industria en la que también se pueden apreciar varias características que la hacen interesante para la inversión:

Como ya se mencionó, en materia de infraestructura, la que provee el país es aceptable para el desarrollo de esta actividad.

A pesar de la falta de promoción por parte del Gobierno de la formación académica químico tecnológica, el sector cuenta con la posibilidad de disponer de recursos humanos, altamente calificados con buena formación de grado y posgrado.

Desde Uruguay es posible el acceso a mercados de otros países a través de acuerdos de libre comercio.

Con la existencia de asociaciones (Asociación de industrias químicas del Uruguay), y empresas que participan en el cluster de “Ciencias de la vida”, las empresas cuentan con organismos que les brindan una representación y defensa de sus intereses, por lo que el inversor no se encuentra solo.

Existe voluntad política del Gobierno de atender las demandas del sector. Un ejemplo es la ley de promoción de inversiones, y la existencia de programas de financiamiento de apoyo al desarrollo tecnológico y equipos activos de investigación y servicios.

### **Tecnologías de la información**

Es uno de los servicios con mayor crecimiento. Muchas de las nuevas inversiones se han dirigido a este sector.

Se concluye que los factores favorables para invertir en este sector serian los siguientes:

El sector posee un prestigio a nivel local e internacional, lo que le permite lograr un alto nivel de exportaciones, un respeto y confianza en los servicios prestados por las empresas. Cuenta con

un buen relacionamiento con otras industrias logrando una integración de la cadena de valor con otras cadenas.

Como se indicó anteriormente Uruguay dispone de una infraestructura adecuada de telecomunicaciones, factor importante para el desarrollo de este sector.

En lo que a recursos humanos se refiere se cuenta con profesionales altamente calificados y con un costo competitivo internacional. Existe un reconocimiento internacional de la capacidad de los egresados a nivel terciario.

Un incentivo es la existencia de organismos del Gobierno y programas de apoyo para la financiación de proyectos de innovación y desarrollo de nuevos productos y servicios (ANII y ley de inversiones). Así como la posibilidad de acceder a acuerdos de libre comercio y/o acceso a otros países.

La existencia de un cluster en el sector promovido por la DIPRODE, tiene como uno de sus objetivos el fomento de alianzas entre empresas para desarrollo e investigación conjunta. Pudiendo así las empresas participar en proyectos que de otra manera no les sería posible.

Y por último, pero no menos importante, hay una perspectiva de crecimiento del sector en toda Latino América.

## **Transporte y logística**

El desarrollo de este sector está muy vinculado al desarrollo de los demás sectores de la economía. Para mejorar la comercialización de los productos, necesariamente se debe contar con un buen transporte y una buena logística.

Para el desarrollo de las actividades del sector de transporte y logística, la infraestructura del país es sumamente importante. Ya que para el traslado se requiere de carreteras, puentes, puertos, etc. La ubicación geográfica permite que se le otorgue al país el reconocimiento de polo logístico de la región.

El buen proceso de adaptación del empresario local a las exigencias del mercado internacional, acompañado de la profesionalización en curso de los transportistas, y el bajo nivel de siniestros en el transporte de mercaderías han permitido elevar los

estándares de calidad de los servicios y lograr el reconocimiento de prestigio al sector.

Las expectativas de continuidad en el crecimiento del sector son palpables. El incremento del volumen de exportaciones e importaciones de otros sectores, influye directamente en el crecimiento de éste. La existencia de acuerdo con otros países (bilaterales y del MERCOSUR) han abierto nuevas puertas.

El reconocimiento del Gobierno de la importancia del sector se puede ver en la promoción (ley de promoción de inversión, zonas francas, puerto libre), o a través de reformas aeroportuarias y en los puertos, que han apoyado el desarrollo del sector y se espera que así continúe.

La existencia del cluster de transporte y logística a dado la posibilidad de alcanzar alianzas estratégicas con otras empresas.

## **Construcción**

El crecimiento de la economía del país suele explicar el crecimiento de este sector.

Como elementos que pueden resultar atractivos para el inversor se pueden resaltar los siguientes:

En los últimos años se ha visto un incremento en la demanda de nuevos proyectos de inversión en obras de infraestructura públicos y privados, que junto a la expectativa de crecimiento de la demanda, son motivos para invertir en este sector. Además, la posibilidad de exportación de servicios, como son el diseño o ejecución de obras en el extranjero permite ampliar la demanda y hacer aún más atractivo a el sector.

En cuanto a la disponibilidad de factores se puede destacar la existencia de recursos humanos disponibles y la posibilidad de acceso a financiamiento para las obras.

El Gobierno ha dado su apoyo a este sector a través de políticas de promoción y subvenciones. Así como también, ofreciendo la posibilidad de acceder a sistemas de gestión de calidad (normas UNIT-ISO).

Las asociaciones de empresas existentes pueden ser un elemento atractivo para los inversores ya que brinda la tranquilidad de contar

con el respaldo de organizaciones que velan por sus intereses. Ejemplo de ellas son: la Cámara de la Construcción, Liga de la Construcción y la Asociación de Promotores Privados de la Construcción. Éstas también pueden fomentar la unión entre empresas para la ejecución de obras que por si solas las empresas no podrían emprender.



## Bibliografía

- ❖ Michael Porter , Estrategia competitiva
- ❖ Michael Porter, Ventajas competitivas de las naciones
- ❖ Doing Business 2009
- ❖ Rodrigo Ceni, Ciencias, tecnología y el Sistema Nacional de Innovación.
- ❖ Diario La Nación (día 4 de marzo de 2008)
- ❖ CIU, Informe: Análisis de la Inversión extranjera directa
- ❖ Nota de clases de la Cátedra de Economía y finanzas publicas de la EDA (2007)
- ❖ PACC, Informe Plan Estratégico Software (nov. 2007)
- ❖ PACC, Plan estratégico industria alimentos y bebidas (Junio 2009)
- ❖ PACC, Informe de caracterización alimentos con valor agregado en Uruguay
- ❖ Monografía: Industria del Software en Uruguay y su competitividad a nivel internacional (Diego Iglesias, Rodrigo Orozco, Karina Rodríguez)
- ❖ Monografía: Es posible el desarrollo y potenciación de un cluster sojero nacional en Uruguay? (Mateo Saavedra y Carlos Vique)
- ❖ Monografía: Situación Competitiva de una Empresa Tipo del Sector Sojero Uruguayo (Héctor Mauricio Roldán, Pablo Federico Alvarez, Ignacio Licha)
- ❖ Monografía: El negocio de la soja y los factores que lo impulsan (M. Fernanda Irastoza, Sebastián Baccino y Mariella Leal)

- ❖ Monografía: Barreras al ingreso en los principales sectores de la industria y servicios del Uruguay (Santiago Pose, Silvana Muñoz, Walter Peluffo)
- ❖ Monografía: Análisis del sector de la construcción aplicando la teoría de las restricciones (Mónica Cymry , Francisco Mazzoni, Patricia Rodríguez)
- ❖ Monografía: Estrategias competitivas en las grandes empresas del sector de la construcción en Uruguay (Laura Bentancor y Paola Less)
- ❖ Monografía: El impacto de la logística en el Uruguay como centro de distribución regional (Gonzalo Goslino; Germán Invernizzi y Ana Solari)
- ❖ Monografía: La influencia de la logística en la competitividad de las empresas de transporte de carga en el Uruguay (Alicia Pellicer; Florencia Tundisi)
- ❖ Monografía: Fuerzas competitivas en el sector del transporte internacional terrestre de cargas (Gabriel Marotta; Raúl Mazza; Marcela Traversa)
- ❖ Monografía: La industria químico farmacéutica en Uruguay: Estructuras dinámicas de liderazgo y comportamientos estratégicos diferenciales como expresión de la heterogeneidad intrasectorial. 2004 (María Victoria Magallanes)
- ❖ Mag. Quím. Javier Berterreche, Informe: I+D de la industria agroalimentaria en Uruguay
- ❖ Taller Regional de la OEA: “Sustentabilidad de la Cadena Productiva de la Soja” (marzo de 2009)
- ❖ Diario la Republica Digital
- ❖ MTOP, Anuario 2007
- ❖ Carolina da Silva, PACPYMES , Relevamiento para diagnostico del cluster transporte y logística
- ❖ José Luís Losada y Asoc. PACPYMES, Informe final de diagnostico cluster de Logística y Transporte (noviembre 06-marzo 07)
- ❖ BCU, Cuentas Nacionales

- ❖ BCU, Informe de importación de bienes de capital
- ❖ INE, Informe: Población ocupada por sector
- ❖ INE, Informe: Empleo por actividad
- ❖ INE, Informe: Formación bruta de capital fijo
- ❖ CIU, Informes de capacidad instalada
- ❖ CIU, Informe Industria Farmacéutica en Uruguay
- ❖ COMAP, Informes de inversión promovida
- ❖ CEPAL, Anuario 2008
- ❖ OPYPA, Anuario 2008
- ❖ MGAP, Informe extracción de madera
- ❖ MIEN, Informe sobre oleaginosos y sus derivados
- ❖ Nora Berretta, Presentación Crecimiento Económico – Lic. En Sociología - Facultad Ciencias Sociales
- ❖ CR. Leonardo Akerman, Presentación Beneficios fiscales para proyectos de inversión – Estudio Kaplan (2009)
- ❖ Ec. Silvina Pazzina, Informe: Invertir en Uruguay (feb 2008)
- ❖ Uruguay XXI, Presentación de Uruguay (2008)

# ANEXOS

**Trabajo de Investigación monográfica:  
Análisis de los sectores atractivos para la inversión productiva.  
Cuestionario**

Nombre empresa:.....

Sector de actividad:.....

Persona de contacto:.....

**1. Condiciones de los factores**

Marque con una cruz cuales son los factores favorables que ofrece el sector:

Recursos humanos (con calificación y formación adecuada)	
Recursos físicos (recursos naturales)	
Recursos de conocimiento (científicos, técnicos y de mercado)	
Recursos de capital (que permita financiación)	
Infraestructura (sistema de transporte, comunicaciones, etc)	

**2. Condiciones de la demanda**

<b>Demanda interna</b>	Alto	Medio	Bajo
Tamaño del mercado			
Posibilidad de crecimiento			
Velocidad de crecimiento			

<b>Demanda externa</b>	SI	NO
Se ve beneficiado por acuerdos de libre comercio y/o acceso con otros países		
Y de acuerdos con cláusulas de “nación mas favorecida”		
Le ha favorecido la posición competitiva que tiene el país para la exportación		

En caso de haber contestado “Si” anteriormente, indique, con que países:

.....

- a. ¿Qué tipo de compradores considera Ud. que tiene la empresa? (Por ejemplo: entendidos, desinformados, exigentes, etc.)
- b. ¿Sus clientes tienen fuerza como para influir en su precio de venta o resultado de su empresa?

**3. Sectores conexos y auxiliares**

- c. a. ¿Sus proveedor/es y sector/es conexos, tienen fuerza como para influir en su costos, precio de venta o resultado de su empresa?

- b. ¿Su proveedor/es principales son fácilmente sustituibles?
  
- d. ¿Existe un sindicato de trabajadores en la empresa o sector? ¿Considera Ud. que tienen un fuerte poder negociador?
  
- e. ¿El sector cuenta con proveedores de calidad internacional que le brinden una fuente de información para la innovación y perfeccionamiento?
  
- f. ¿Existen sectores conexos de calidad internacional que le brinden una fuente de información para la innovación y perfeccionamiento?

#### 4. Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

Indique cuales afirmaciones se aplican a su empresa

	SI	NO
Ha reinvertido utilidades anteriormente		
Invierte en capacitación del personal		
Han solicitados préstamos para realizar inversiones		
Han adquirido bienes de capital		
Invierte en I+D de forma continua		
Se ha amparado bajo la ley de promoción de inversiones		
Tiene necesidad de inversión sostenida		

- a. ¿Considera que el sector de actividad tiene un prestigio mayor sobre otros sectores?
  
- b. ¿Cómo clasificaría Ud. la estructura del sector: atomizado, oligopolio o monopolio?
  
- c. ¿Cuál considera Ud. que es la principal razón de éxito del sector?
  
- d. Indique el nivel de grado de intensidad de la competencia en el sector:  

Alta .....Media.....Baja.....
  
- e. ¿Existen productos sustitutos?
  
- f. ¿Existen clusters en el sector de actividad de la empresa?

### 5. Influencia del Gobierno

Indique cuales de las siguientes posibles medidas a tomar por el Gobierno, tienen influencia sobre el sector de actividad de la empresa:

Subvenciones (a través de leyes de promoción de inversiones)	
Política del mercado de capitales	
Política fiscal y arancelaria	
Política educativa (formación de la mano de obra)	
Normas y reglamentaciones locales que influyen sobre la demanda	
Normas y reglamentaciones locales que influyen sobre la producción	
Influencia del Gobierno como comprador	
Influencia del Gobierno como proveedor de insumos	

### 6. Barrera ingreso nuevos competidores

Indique cuales son las principales barreras al ingreso de nuevas empresas al sector:

	SI	No
Economías de escala		
Diferenciación de producto		
Requisitos de capital		
Costos cambiantes (Ej.: por cambio de proveedor)		
Acceso a canales de distribución		
Otras desventajas en costos que no sean economía de escala		

### 7. Análisis de oportunidades y amenazas del sector:

¿Cuáles considera Ud. que son las principales oportunidades que ofrece el sector?

¿Cuáles considera Ud. que son las principales amenazas del sector?

## Beneficios fiscales para proyectos de inversión

### Decreto 455/007 de 26/11/2007 y Decreto 443/2008

#### Generalidades:

Pueden acceder a los beneficios promocionales las empresas comerciales y de servicios que presenten proyectos de inversión (antes solo podían las empresas industriales).

La exoneración es en forma directa del IRAE. Se sustituye el mecanismo anterior que consistía en una exoneración del 50% de rentas gravadas por IRAE.

La inversión puede financiarse con fondos propios o de terceros (antes solo se podía con fondos propios).

Se pueden computar como parte del proyecto las inversiones realizadas a partir de los 6 meses anteriores a la presentación de la solicitud.

Decreto 779/008 - Beneficio adicional de IRAE para nuevas inversiones: las inversiones realizadas en el período comprendido entre el 1º de enero y el 31 de diciembre de 2009, se podrán computar por un 120% de su valor a los efectos del monto a exonerar del IRAE.

#### Inversiones comprendidas en los proyectos:

- Maquinaria de todo tipo
- Equipos de informática
- Mobiliario
- Instalaciones
- Vehículos utilitarios (camiones)
- Mejoras en obra civil (excluidas las destinadas a casa habitación)
- Intangibles (Circular de la COMAP excluyó recientemente al software).



**Categorías de proyectos según el nivel de inversión:**

<b>Categoría</b>	<b>Monto de la inversión (U\$S)</b>
Pequeños	Inv. < 300.000
Medianos-Tramo 1	300.000<=Inv.< 1.215.000
Medianos-Tramo 2	1. 215.000<=Inv.< 6.000.000
Grandes-Tramos 1 y 2	6.000.000 <=Inv.< 43.500.000
Grandes – Tramo 3	43.500.000<=Inv.< 610.000.000
De gran significación	Inv.> 610.000.000

**Beneficios y plazos para cada tipo de proyecto:**

Impuesto al Patrimonio: exoneración para bienes muebles por toda la vida útil y para obra civil de 8 a 10 años (según sea en Montevideo o Interior).

Tasas y tributos a la importación: exoneración para bienes muebles no competitivos de la industria nacional.

IVA: devolución del IVA por la adquisición en plaza de materiales y servicios destinados a obras civiles.

IRAE: exoneración de al menos el 51% de la inversión y por un plazo de 3 a 25 años según el tamaño del proyecto.

**Objetivos que deben cumplir los proyectos para ser elegibles:**

- Generar empleo.
- Contribuir a la descentralización.
- Aumentar las exportaciones.
- Incrementar el Valor Agregado Nacional.
- Aumentar el PBI.
- Utilizar tecnologías más limpias.
- Incrementar la inversión en innovación y desarrollo.
- Para cuantificar el grado de cumplimiento de los objetivos se establece una matriz de indicadores y se asigna un puntaje a los proyectos.
- La generación de empleo es uno de los objetivos que tiene mayor ponderación a los efectos de determinar el puntaje.
- Los beneficios se otorgan en función del puntaje obtenido por el proyecto.

**Proyectos pequeños (menores a US\$ 300.000):**

En función del puntaje obtenido pueden acceder a una exoneración del IRAE de entre 51% y 60% de la inversión en un plazo de 3 a 5.

Con generar 3 nuevos puestos de trabajo se obtiene la exoneración del IRAE por el 51% de la inversión en un plazo de 3 años (contados a partir de que se obtengan rentas con un máximo de 4 años a partir de la declaratoria).

Cada 3 nuevos puestos adicionales se incrementa la exoneración en 1% adicional hasta el máximo de 60%.

Los proyectos medianos y grandes pueden optar por aplicar por los objetivos de los proyectos pequeños.

**Proyectos Medianos (entre US\$ 300.000 y 1.215.000):**

Pueden optar por aplicar los objetivos de proyectos pequeños

Empresas NUEVAS:

Proyectos Medianos: 14 y 18 nuevos puestos (tramo 1 y 2)  
Proyectos Grandes: 25, 35 y 45 nuevos puestos (tramo 1, 2 y 3)

Empresas EN MARCHA:

Micro empresas (entre 1 y 4 personas): 3 nuevos puestos.  
Pequeña empresa (5 a 19 personas): 5 nuevos puestos.  
Mediana empresa (20 a 99): 10 nuevos puestos.  
Gran empresa (más de 100): mayor entre 10% del total de puestos o 15 nuevos puestos.

## Exoneración automática del IRAE por Inversiones

Se exonera el 40% de la inversión en bienes muebles y 20% en mejoras de inmuebles con un máximo del 40% de la renta neta fiscal.

Se extiende el período para tomar el beneficio de 1 a 3 ejercicios en caso de no existir rentas fiscales suficientes.

No se puede distribuir resultados por el monto de la exoneración de rentas. Se puede constituir la reserva con resultados acumulados, resultado del ejercicio y otras reservas. Si no existe saldo suficiente se puede extender el beneficio por 2 años más.

Se incluye las inversiones en máquinas e instalaciones comerciales y de servicios.