



**Facultad de Ciencias Económicas y de Administración**

**Universidad de la República**

# **“ESTRUCTURA, ESTRATEGIA Y PERFORMANCE DEL SECTOR FABRICAS DE PASTAS”**

**Trabajo Monográfico de la carrera de Contador Público**

**Plan 1990**

**Juan Eduardo Parodi Mendivil – C.I. 3.444.071-3**

**Juan Pablo Sabalsagary Yauzá – C.I. 3.908.309-3**

**Pablo Mourglia Botti – C.I. 4.074.014-9**

**Tutor: Cr. Carlos Viera**

**Montevideo, Julio 2011.**



## **AGRADECIMIENTOS**

Deseamos agradecer a todas aquellas personas, empresas e instituciones consultadas, por el tiempo que nos dedicaron para la realización del presente trabajo, y muy especialmente a nuestras familias que nos apoyaron no sólo en poder realizar esta investigación, sino a lo largo de toda nuestra carrera universitaria.

También queremos realizar un especial agradecimiento a nuestro tutor, el Cr. Carlos Viera, así como a la Cátedra de Economía Aplicada a la Empresa por darnos la posibilidad de elaborar este trabajo monográfico.

**INDICE**

<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>7</b>
Metodología.....	8
Esquema del Paradigma Estructura, Conducta o Estrategia y Resultados...	10
<b>CAPITULO 1 – OBJETO DE ESTUDIO.....</b>	<b>13</b>
1.1 Diferencias y características de cada producto.....	13
1.2 Historia y Evolución de la Pasta.....	14
1.3 Variedad de Pastas.....	17
1.4 Valor Nutricional.....	18
<b>CAPITULO 2 – OFERTA.....</b>	<b>21</b>
2.1 Materias Primas.....	22
2.1.1 Tipos de Harina.....	22
2.1.2 Incidencia en el Costo Final.....	23
2.1.3 Procesos Productivos.....	23
2.2 Tecnología e Innovación.....	24
2.2.1 Tecnología.....	24
2.2.2 Innovación.....	25
2.3 Mano de Obra.....	25
2.3.1 Consejo de Salarios.....	25
2.3.1 Informalidad en el Sector.....	27
2.3.3 Cantidad de Empleados.....	28
2.3.4 Tercerización.....	30
2.3.5 Capacitación.....	31
2.3.6 Sindicalización.....	31

2.4 Evolución en el tiempo del precio de la harina y los salarios.....	32
2.5 Durabilidad del Producto.....	33
2.6 Localización.....	33
2.7 Canales de Distribución.....	34
2.8 Importaciones.....	35
<b>CAPITULO 3 – DEMANDA.....</b>	<b>43</b>
3.1 Productos Sustitutos.....	44
3.2 Elasticidad de la Demanda.....	45
3.3 Estacionalidad.....	47
3.4 Tipos de Marketing.....	48
3.5 Exportaciones.....	50
<b>CAPITULO 4 – ESTRUCTURA DE MERCADO.....</b>	<b>56</b>
4.1 Competencia Perfecta.....	57
4.2 Competencia Imperfecta.....	57
4.2.1 Monopolio.....	58
4.2.2 Competencia Monopolística.....	58
4.2.3 Oligopolio.....	60
4.3 Firma Dominante y Segmento Competitivo.....	62
4.4 Empresas del Sector en el Mercado Uruguayo.....	62
4.5 Principales Empresas del Sector en el Mercado Uruguayo.....	64
“LA SPEZIA”.....	65
“LA ESPECIALISTA”.....	67
“LA SIN RIVAL”.....	69
“ADRIA”.....	71
“PURITAS”.....	73

“LAS ACACIAS”.....	74
<b>CAPITULO 5 – CONDUCTA O ESTRATEGIA.....</b>	<b>77</b>
5.1 Fuerzas Competitivas.....	78
5.1.1 Amenazas de nuevos ingresos.....	79
5.1.2 Intensidad de la rivalidad de los competidores existentes...	83
5.1.3 Presión de Productos Sustitutos.....	89
5.1.4 Poder de Negociación de los Compradores.....	90
5.1.5 Poder de Negociación de los Proveedores.....	93
5.2 Tres Estrategias Genéricas.....	95
<b>CAPITULO 6 – RESULTADOS O PERFORMANCE.....</b>	<b>98</b>
6.1 Eficiencia.....	98
6.2 Rentabilidad.....	100
6.3 Grado de Competitividad de la Industria Uruguaya.....	103
6.3.1 Grado de Competitividad del Sector Pastas Frescas.....	103
6.3.2 Grado de Competitividad del Sector Fideos Secos.....	104
6.3.2.1 Productos extranjeros importados, excepto originarios de Argentina.....	105
6.3.2.2 Productos extranjeros importados, originarios de Argentina.....	108
6.4 Calidad del Producto.....	114
6.5 Progreso Técnico.....	115
6.6 Equidad.....	115
<b>CAPITULO 7 – ANALISIS F.O.D.A.....</b>	<b>116</b>
7.1 Potenciales Fortalezas.....	118
7.2 Potenciales Debilidades.....	119

7.3 Potenciales Oportunidades.....	120
7.4 Potenciales Amenazas.....	120
<b>CAPITULO 8 – CONCLUSIONES.....</b>	<b>121</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>126</b>
<b>OTRAS FUENTES.....</b>	<b>127</b>

## **INTRODUCCIÓN**

La propuesta es el análisis del sector Fábrica de Pastas en general, el cual abarca la producción de Fideos Secos y Pastas Frescas.

El objetivo central de nuestra Investigación consistirá en describir y analizar los elementos económicos clave del sector de fábrica de pastas con la finalidad de establecer bases científicas para la toma de decisiones. Entendemos que se trata de un mercado con interesante incidencia en la economía del país, por lo cual nos resulta atractivo poder rescatar experiencias e información de dicho mercado.

Analizaremos la estructura del sector, los tipos de empresas que lo conforman, las estrategias implícitas y explícitas seguidas por los distintos tipos de empresas, evolución del sector en las últimas 2 décadas, competencia en el sector, productividad, rentabilidad, eficiencia, y demás factores tanto exógenos como endógenos.

Dicha investigación intentará analizar el sector Fabricas de Pastas en el Uruguay en el período comprendido entre el año 1990 y el año 2010, dentro de este período se tendrán en cuenta principalmente 2 sub períodos al momento del análisis, en los cuales se produjeron cambios socio-económicos de relevancia a nivel nacional e internacional. Dichos sub períodos son: 1996-2002 y 2002-2010.

Luego de realizar un análisis preliminar del sector hemos decidido abordar la investigación en 2 partes: por un lado analizaremos el mercado de Pastas Frescas y por otro el mercado de Fideos Secos, ya que se trata de mercados diferentes con estrategias diferentes tomando como referencia que los líderes de cada segmento del mercado se dedican a uno u a otro segmento. Por ejemplo en el mercado de pastas frescas “La Especialista”, “La Spezia” y “La Sin Rival”, y en el mercado de fideos secos “ADRIA”, “Puritas” y “Las Acacias”.

Entre las cosas que nos llevan a realizar esta distinción de sectores está que la conservación de cada tipo de producto es diferente, así como los canales de distribución también lo son. En el

sector de fideos secos esta la posibilidad de importarlos así como exportarlos y en las pastas frescas no existe esta posibilidad .La perecibilidad de cada tipo también es diferente.

### **METODOLOGÍA**

#### 1- Pregunta Inicial.

A continuación plantearemos una pregunta inicial, la cual nos ayudara a ordenar y a precisar el objetivo central de nuestra investigación.

**¿Las empresas del sector Fábrica de Pastas elaboran y ejecutan un plan estratégico para la toma de decisiones?**

Intentaremos analizar que bases científicas y cuáles son los elementos clave para elaborar la estrategia, en qué medida el plan estratégico contribuye al éxito empresarial, que estrategias competitivas se utilizan, en qué medida incide la dimensión de la empresa en la elaboración y ejecución de un plan estratégico.

#### 2- Estado del conocimiento:

Consiste en explorar información y literatura existente sobre el tema que queremos investigar, es decir vamos a querer conocer lo que otros han volcado al caudal de conocimiento existente sobre el tema de análisis.

El relevamiento de información lo haremos básicamente en dos tipos de fuentes:

Por un lado analizaremos investigaciones similares ya realizadas, publicaciones de prensa, artículos e información en internet, estadísticas e investigaciones realizadas por agentes públicos y privados.

Por otro lado entrevistaremos a informantes calificados de empresas y de organizaciones vinculadas al sector Fábrica de Pasta.

### 3- Marco Teórico:

El Marco Teórico surgirá de la bibliografía existente sobre el tema, la cual está muy centrada en Porter. A su vez también estará muy relacionado a la Cátedra de Economía Aplicada a la Empresa, es así que intentaremos desarrollar las distintas Estrategias de las Empresas y Modelos de Mercado. Dichas teorías las desarrollaremos brevemente en cada capítulo y en lo concerniente al Sector Fábrica de Pastas.

### 4- Modelo de análisis a aplicar:

Nuestro análisis se basará en el Paradigma de Estructura, Estrategia y Performance o Resultados, el cual consiste en un esquema de análisis de mercados, con el que se sistematizan los puntos a desarrollar en esta investigación. En el sector Fábricas de Pastas dicho instrumento nos permitirá analizar su estructura, la conducta de las empresas que lo conforman y medir los resultados del mismo.

### 5- Trabajo de campo:

Consistirá principalmente en entrevistas personales a encargados de la toma de decisiones de las empresas referentes del sector.

### 6- Análisis de la información recolectada.

### 7- Conclusiones.

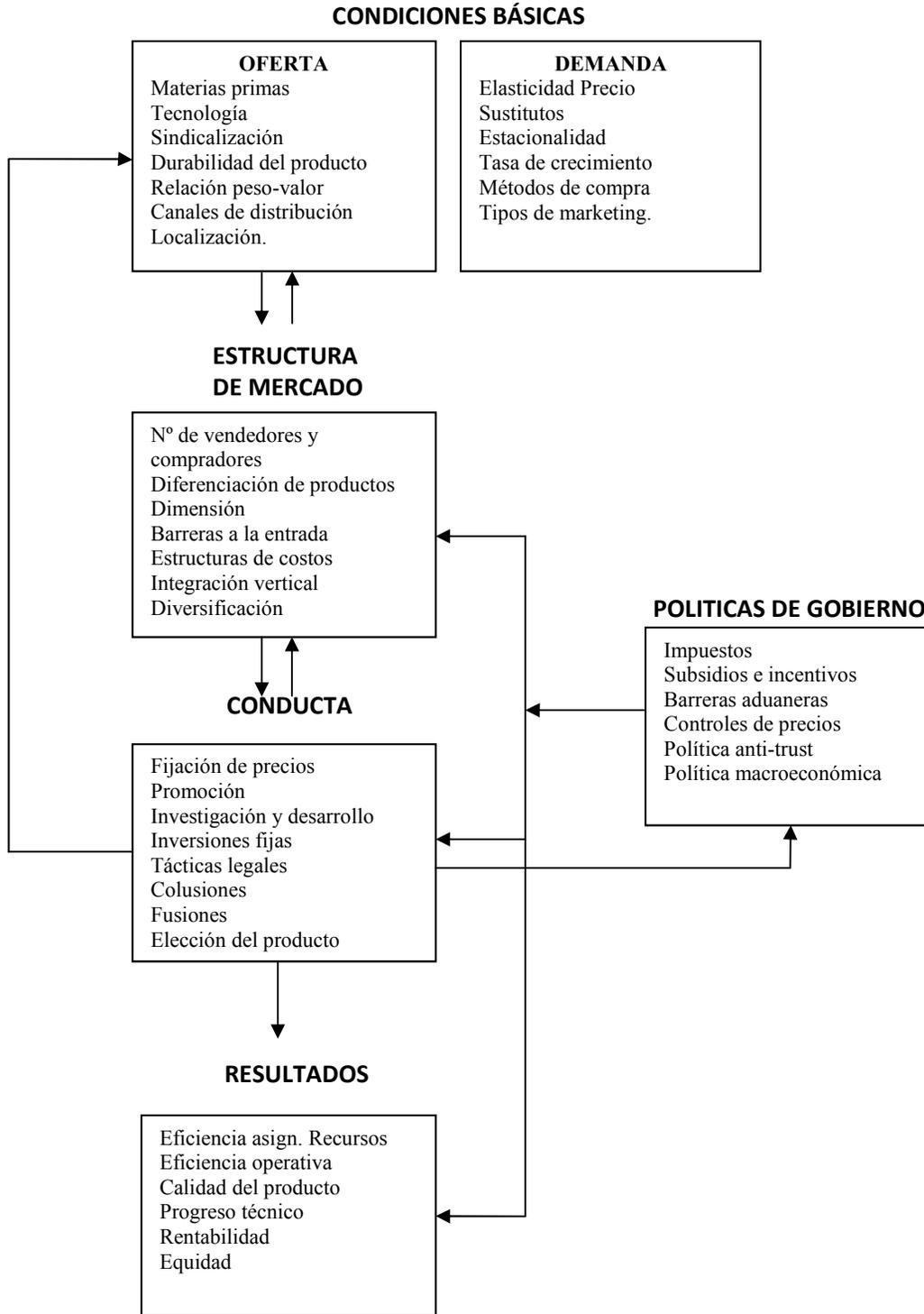
## **Esquema del Paradigma Estructura, Conducta o Estrategia y Resultados**

Este trabajo monográfico se basa en un instrumento de la economía industrial, el enfoque denominado Paradigma, Estructura, Conducta o Estrategia, Resultado y Performance.

Un Paradigma es una forma de encarar un objetivo de estudio que involucra métodos y técnicas de forma de explicar, interpretar y comprender los resultados de una investigación.

Dicho enfoque fue elaborado por el año 1939 por los autores como Mason y Bain entre otros. Es un esquema de análisis de mercado a través del cual intentaremos esquematizar los puntos a desarrollar en nuestra investigación. Este esquema propone que cada sector industrial se caracteriza por su estructura, la conducta o estrategia de las empresas que lo componen y sus correspondientes performance o resultados, estos aspectos están relacionados entre sí y a la vez están sujetos a un cierto número de factores exógenos al funcionamiento del mercado como lo son la tecnología y la intervención del gobierno.

La idea principal es que ciertas condiciones determinan la estructura del mercado y a su vez estas estructuras definen la conducta de la empresa, de modo que según sea la conducta será la estrategia de dicha empresa y todo esto afectara los resultados que la misma obtenga. También hoy se puede ver que las estrategias pueden influir en la estructura y que también los resultados pueden condicionar las estrategias a seguir, con lo cual vemos que existe una gran retroalimentación entre los tres elementos que conforman el paradigma.



Como muestra el cuadro las condiciones básicas de oferta se refieren al estado de la tecnología, a las materias primas utilizadas, a la calidad, relación precio valor y durabilidad del producto, el grado de sindicalización del sector, la localización del sector y los canales de distribución.

Con respecto a las condiciones básicas de la demanda se identifican a los niveles y elasticidad de la demanda de precios e ingresos, su estacionalidad, su tasa de crecimiento, la existencia de productos sustitutos, los métodos de compra empleados y los tipos de marketing.

En relación a la estructura de mercado, podemos apreciar elementos como el número y dimensión de las empresas, la diferenciación del producto y las barreras de entrada entre otros.

La conducta o comportamiento consiste en la fijación de precios, publicidad, gastos de investigación y desarrollo etc.

En el caso de la performance o resultados se refiere básicamente a la rentabilidad de la empresa aunque también se miden elementos como la eficiencia en la asignación de recursos y la eficacia entre otros.

Por último en las condiciones exógenas se incluyen aspectos como la tecnología y las políticas de gobierno.

## **CAPITULO 1**

### **OBJETO DE ESTUDIO**

#### **1.1- DIFERENCIAS Y CARACTERISTICAS DE CADA PRODUCTO**

Si bien los distintos tipos de pastas en sus 3 grandes áreas (pastas frescas artesanales, pastas frescas envasadas al vacío y fideos secos) comparten la materia prima principal que es la harina en sus distintas variedades como lo son la sémola o el semolín, poseen a su vez características propias que las distinguen a unas de otras, sobre todo en lo que tiene que ver con su conservación y perecibilidad.

#### **PASTAS FRESCAS ARTESANALES**

Este tipo de pastas son elaboradas y consumidas generalmente en el día aunque su “vida útil” alcanza hasta los tres días después de la elaboración. Su conservación es básicamente en heladeras a temperatura normal, por lo que para su distribución se necesita de transportes debidamente refrigerados de modo de no cortar la cadena de frío de estos productos. Por estos motivos es que resulta difícil su distribución a grandes distancias e imposible pensar por ejemplo en una eventual exportación de esta mercadería.

## **PASTAS FRESCAS ENVASADAS AL VACIO**

Estas pastas se caracterizan por su mayor “vida útil” en comparación con las pastas frescas artesanales ya que se pueden consumir hasta 30 o 45 días después de su fabricación debido a que dicho proceso elimina la presencia del aire dentro del envase lo que permite la mayor conservación del alimento. Esto ayuda a que exista una posibilidad de exportación de la misma, aunque igualmente dicho plazo a veces no es suficiente para cubrir el tiempo de demora de los trámites de exportación.

## **FIDEOS SECOS**

En este tipo de pastas la perecibilidad varía entre seis meses y un año dependiendo del tipo de producto y sus requisitos de conservación son menores que los necesarios para las pastas frescas, ya que sólo se necesita conservarlas en un lugar seco. Todo esto hace que por ejemplo sea más viable la posibilidad de exportación de estos productos.

## **1.2- HISTORIA Y EVOLUCIÓN DE LA PASTA**



Son muchas las teorías que se han elaborado en torno al origen de la pasta. Algunos investigadores adjudican el descubrimiento a Marco Polo en el siglo XIII, el cual la introdujo en Italia de vuelta de uno de sus viajes a China, en 1271. En el capítulo CLXXI de “Libros de Maravillas del mundo”, Marco Polo hace referencia sobre la pasta en China. Para otros se remonta mucho más allá, a antiguas civilizaciones etruscas, que la elaboraban mediante el machaque o trituración de diversos

cereales y granos mezclados con agua, que luego cocían y resultando un alimento sabroso y nutritivo.

Cuando los griegos fundaron Nápoles adoptaron un plato que hacían los nativos y consistía en una pasta de harina de cebada y agua que luego secaban al sol y por extensión lo llamaron “makaria”. En la antigua Roma, también se encuentran referencias de platos de pasta, que datan del siglo III antes de Cristo. De hecho, el propio Cicerón emperador Romano, habla de su pasión por el "Laganum" las “laganas”, que son tiras de pasta largas (que son pasta en forma de láminas anchas y chatas, elaboradas con harina de trigo). En esa época los romanos desarrollaron instrumentos, utensilios, procedimientos (las máquinas) para la elaboración de la pasta de lasaña. A partir de ahí, Desde la antigüedad los cereales han presentado una gran facilidad tanto para el transporte como para el almacenamiento. Fue la expansión y dominio de Roma lo que fomentó el cultivo de los cereales en toda la cuenca mediterránea.

El granero de Roma por excelencia era Sicilia, pero se "importaba" trigo y cereales de la franja mediterránea de África y Líbano y más tarde, durante el imperio de Augusto, desde España, Cerdeña y Siria. Se calculan unas 400.000 toneladas anuales. La garantía de que cada habitante pudiera recibir su necesaria ración de cereales dependía del importante tráfico marítimo, sujeto a tempestades, naufragios e impericias; como a la capacidad de almacenaje y a su cuidado.

El término macarrones, con el que hoy se designa un tipo de pasta larga, se encuentra en los escritores romanos de los primeros siglos de nuestra era. Según Platina, bibliotecario del Vaticano, escribió en el siglo XII, que los macarrones con queso eran una herencia proveniente de las cocinas de Génova y Nápoles. Sus habitantes los comían todos los días. En un libro titulado “Olla Cocinera”, del siglo XIII se determinó que la lasaña se comía como tira de pasta en caldos enriquecidos. El término “laganas” se encuentra en el libro “De arte coquinaria” de Apicio. En un Códice del siglo XIII, que se encuentra en la Universidad de Bolonia, se lee la descripción de cómo se hacen las lasañas.

Por otra parte, es muy probable que de Grecia llegara la pasta a Nápoles que durante algún tiempo fue colonia del imperio griego. Ya en la historia moderna, la pasta es aceptada ampliamente en España, sobre todo a partir del siglo XVI, época del virreinato español en

Nápoles.

Por lo tanto, la pasta fresca era usada y apreciada en Italia desde la época de los etruscos y de los romanos. Con el pasar de los siglos, la pasta siguió apareciendo en las mesas de Italia con diferentes nombres. Por ejemplo, en el 1400 la pasta se llamaba "lasagna" y los fabricantes de pasta "lasagnare". En el 1800 cambiaron de nombre y se llamaron "vermicellai". Pero entre el 1400 y el 1800 entre "lasagne" y "vermicelli" nacieron los "fidelli", que eran hilos de pasta con forma cilíndrica. De este modo los fabricantes de pasta también se llamaron "fidellai".

Al inicio del Siglo XVII es cuando nacieron en Nápoles las primeras y rudimentarias maquinarias para su producción, es allí donde se ha llegado al máximo grado de perfección en su elaboración, con más precisión en Gragnano, a pocos kilómetros de la ciudad partenopea, el sitio donde se encontró el modo de secarla y conservarla gracias al clima especial que se crea por la alternativa de los vientos Ponentino (seco) con el Vesubiano (cálido y húmedo), lo que permitió las condiciones para una excelente fabricación de pastas, puestas a secar en las calles. La extensión de la máquina de amasamiento y la invención de la máquina de prensar, hizo posible la producción de pasta a un precio bajo. Y así se convirtió en el alimento de la gente.

En 1740, en la ciudad de Venecia, Paolo Adami, recibió la licencia para abrir la primera fábrica de pasta. Cien años después, en Amalfi, empezaron a usar molinos de agua y moledoras de piedra, donde la sémola era separada del salvado. Las máquinas trajeron consigo el desarrollo del mercado, competencias y exportación a través del océano.

A principios del siglo XIX, la cocina más refinada que triunfaba en las mesas de los nobles estaba compuesta por platos de pasta, poco a poco su uso se convirtió en un hábito gastronómico de las clases altas. Durante este siglo el consumo de pasta seca se extendió rápidamente entre toda la sociedad italiana, el cual se puso de moda y su ofrecimiento a los invitados se convirtió en un signo de distinción. La pasta hasta entonces se comía con las manos, y la adición de salsas hizo que esta forma de comerla no fuera la más adecuada, así que empezó a aparecer en las mesas de clase alta un instrumento adicional: el tenedor. Su empleo comenzó siendo más un elemento para impresionar a los invitados que para ayudarles a comer. Cuando se generalizó el acompañar la pasta con salsa de tomate se adoptó el tenedor como un utensilio para todos los

días, apareciendo un nuevo formato de tenedor específico para comer pasta, compuesto por cuatro puntas curvadas cuya longitud no era superior al doble de su anchura total.

En 1878, se inventó el Purificador Marsellais, nombre de su propio autor, el cual estaba destinado a mejorar la sémola, y por ende la pasta. Inicialmente se aderezaba con una salsa de tomate y aceite, para luego ser enriquecida por la creatividad de las amas de casa, los chefs y los gourmets, quienes comenzaron a mezclarla con productos típicos italianos como la mozzarella, el parmesano, el jamón, y la carne de cerdo curada, además de otros quesos, carnes y pescados. Durante este siglo la pasta se consolidó como un ingrediente fundamental de la cocina italiana.

Para 1914, el secado artificial, hacía que la pasta esté a disposición de todas las regiones de Italia. El gran desarrollo de la pasta italiana en el cambio de siglo, estuvo muy ligado a la exportación, la cual alcanzó un alto récord de 70.000 toneladas, muchas de las cuales fueron dirigidas hacia los Estados Unidos. Más tarde, países importadores comenzaron a producir máquinas para fabricar sus propias pastas, y éstas lograron conquistar el mundo. A partir de ahí, la gente comienza a referirse a este fenómeno como “La Industria de la Pasta”.

### 1.3- VARIEDAD DE PASTAS



La pasta que se come habitualmente es pasta simple normal, pero existen múltiples tipos de pasta en función de los ingredientes utilizados en su elaboración y las distintas formas que se les suele dar (fideos, espaguetis, tallarines, raviolis, caracolas, tortellini, ñoquis, pizza...).

La pasta seca habitualmente empleada es el producto resultante de la desecación de una masa no fermentada hecha con sémolas o harinas de trigo duro, o candeal, o cualquiera de sus mezclas, con agua.

La pasta fresca se elabora fundamentalmente con huevo y debe consumirse rápidamente ya que su periodo de caducidad es corto.

Además de las pastas simples, generalmente secas, también las hay integrales y semi integrales, y compuestas, a las que se añaden gluten, soja, huevos, leche, verduras.

Las pastas rellenas son aquellas, tanto simples como compuestas, que llevan en su interior carne, queso, verduras... como es el caso de los raviolis y los tortellini.

### **1.4- VALOR NUTRICIONAL**

La pasta más sencilla, hecha a base de harina de trigos duros y agua, contiene aproximadamente entre un 75 a 77% de hidratos de carbono, un 12% de proteínas, un 1% de grasa y alrededor de un 10% de agua y minerales. Esto significa que 100 gramos de pasta, que es normalmente la cantidad que se calcula por persona, aportan unas 365 kilocalorías.

Si se compara la pasta con el pan, la diferencia fundamental entre ambos, además del proceso de fermentación que sufre el pan, no así la pasta, reside en que el pan posee una menor cantidad de hidratos de carbono (50 al 55%), de proteínas (8%) e igual cantidad de grasa (<1%), pero quizá lo más destacable sea el mayor contenido en agua (30%) del pan que es lo que compromete su conservación.

El bajo contenido en agua de la pasta permite una mejor conservación durante largo tiempo, especialmente si se mantiene en condiciones óptimas de empaquetado y almacenamiento (en lugares secos), impidiendo así que se alteren sus propiedades nutritivas y organolépticas.

Al igual que el pan, la pasta es una fuente de hidratos de carbono no sólo por la cantidad que aporta a la dieta sino porque se trata de hidratos de carbono complejos, como el almidón, que le otorgan una lenta absorción proporcionando niveles estables de glucosa en sangre.

La proteína más importante de la pasta es el gluten que le confiere su característica elasticidad. La pasta se puede considerar como una fuente adecuada de proteína, aunque ésta sea deficiente en un aminoácido esencial, la lisina.

Su calidad proteica mejora considerablemente cuando la pasta se cocina acompañada de otros alimentos como huevo, leche y queso.

En lo que respecta a su contenido mineral y vitamínico, éste es escaso, apenas un poco de magnesio, calcio y fósforo y pequeñas cantidades de vitaminas del grupo B y ácido fólico, y depende del tipo de harina empleada.

En este sentido, el uso de harina integral permite aprovechar las ventajas que ofrece el salvado con un mayor aporte de vitaminas (preferentemente del grupo B y de vitamina E), así como de minerales y fibra insoluble que facilita el tránsito intestinal.

Naturalmente el valor energético y nutricional del plato depende asimismo de los otros ingredientes que acompañan a la pasta en su elaboración o preparación como carne, verduras, huevos, queso, setas.

Las pastas constituyen uno de los alimentos más completos y recomendables en el conjunto de una alimentación sana y equilibrada. Esto unido a la capacidad de conservación de la pasta, su fácil preparación culinaria y la enorme variedad de platos que se pueden preparar con ella, son razones más que suficientes para justificar su consumo.

La pasta está especialmente indicada:

- a) En estados en que se necesite un aporte extra de energía.
- b) En la alimentación de las personas de edad avanzada, por su fácil digestión y asimilación.

c) En los deportistas, por su riqueza en hidratos de carbono de absorción lenta y no aportar casi nada de grasa. Además, por si fuera poco, ofrece más de un 10% de proteínas.

d) En personas con problemas de sobrepeso u obesidad, ya que la pasta como tal es un alimento saludable y versátil que no tiene por qué engordar. Aunque aún persiste la falsa creencia de que la pasta engorda, esto no es cierto, todo dependerá de los ingredientes empleados en la elaboración del plato y su consumo puede ser una alternativa muy saludable al consumo de platos ricos en grasas.

e) En diabéticos, porque la presencia de hidratos de carbono complejos favorece el paso gradual de la glucosa a sangre, manteniendo sus niveles estables.

f) En personas con niveles elevados de colesterol en sangre. Estudios científicos han demostrado que la pasta disminuye los niveles elevados de colesterol en sangre y favorece el funcionamiento normal del tiroides.

No obstante, no se recomienda su consumo a las personas con intolerancia al gluten (enfermedad celiaca). Para este motivo, la industria moderna también elabora pastas sin gluten.

## **CAPITULO 2**

### **OFERTA**

La oferta se define en Economía como la cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a un precio dado en un momento determinado.

Tal como lo mencionáramos al momento de definir el Paradigma “Estructura, Estrategia y Performance” cuando dicho enfoque se refiere a la Oferta trata principalmente sobre el tipo y origen de las materias primas usadas, características del producto como la durabilidad, la relación precio-valor y la calidad del mismo, la mano de obra empleada, el grado de sindicalización existente en el sector, la localización de la producción, los canales de distribución, así como también sobre la tecnología utilizada y su evolución en el tiempo.

A continuación haremos mención a cada uno de los puntos detallados anteriormente en relación al Sector Fabrica de Pastas, diferenciando entre el sector de Pastas Frescas y el de Fideos Secos, haciendo también una reseña a grandes rasgos de los procesos productivos llevados a cabo en dichos sectores.

## **2.1- MATERIAS PRIMAS**

### **2.1.1- Tipos de Harina**

A continuación realizaremos una breve reseña de los distintos tipos de harina utilizados en el Sector Fábrica de pastas y a las principales características de cada uno.

#### a) HARINA 0000 PASTERA

La Harina de trigo 0000 es el producto de la molienda del grano de trigo al que se le extrae el salvado y el germen. Su contenido de cenizas o minerales no debe superar el 0,49 % y se diferencia visualmente de la 000 por ser más refinada y de color blanco amarillento. La 0000 al tener escasa formación de gluten no es un buen contenedor de gas y los panes pierden forma, por ese motivo sólo se utiliza en panes de molde; es una harina ideal para elaborar pastas y también se utiliza en repostería, para bizcochuelos y tortas.

#### b) HARINA “PARA TAPAS”

La principal diferencia con la Harina 0000 Pastera es que su contenido de Ceniza es menor al 0.004 %, por lo que por su excesiva blancura es utilizada tanto para tapas de empanadas y tartas como para algunos tipos de fideos como por ejemplo los tallarines.

#### c) SÉMOLA DE TRIGO DURO

La sémola tiene un gluten poco elástico y sumamente extensible. Es rico en vitaminas, minerales, aminoácidos, hierro y fibras. En la industria alimenticia se utiliza para elaborar una amplia gama de productos, por su gluten extensible es ideal para la elaboración de fideos. También se utiliza la sémola mezclada con la harina integral de trigo en una proporción de 50-50 para obtener panes de excelente sabor y de un color amarillento muy atractivo.

### d) SEMOLÍN

El semolín es un producto de la molienda del trigo y tiene un tamaño intermedio de granulometría entre la sémola y la harina. Se utiliza para elaborar todo tipo de pastas frescas y secas (fideos, ravioles, ñoquis, tallarines, nidos, tirabuzón) debido a sus propiedades de equilibrio entre tenacidad y extensibilidad.

### **2.1.2- Incidencia en el Costo Final**

Si bien la harina, en sus distintas variedades, es la materia prima por excelencia utilizada en el sector de Fabricas de Pastas en general, vemos que para las empresas consultadas pertenecientes al sector Pastas Frescas, la incidencia en el costo final del producto de dicha materia prima es bastante menor a la incidencia que consideran que tiene la misma para las empresas del Sector de Fideos Secos, esto se debe en gran medida a que en el Sector de Pastas Frescas además de la harina se utilizan otras materias primas cuyos costos son sensiblemente superiores al costo de ésta. En base a entrevistas personales a representantes de las empresas referentes de cada sector, estamos en condiciones de aseverar que en el Sector de Fabrica de Pastas Frescas ronda en un 10% de incidencia en el costo final del producto (siendo en este caso el factor de mayor influencia el costo de los salarios) y en el Sector de Fideos Secos ronda en un 50% de incidencia en el costo final del producto.

### **2.1.3- Procesos Productivos**

En lo referente al Proceso productivo en el Sector Pastas Frescas y en el Sector Fideos Secos, podemos apreciar diferencias sustanciales. Si nos referimos al Sector de Pastas Frescas existe una mayor participación de la “mano del hombre” en el proceso de elaboración de las pastas. Por ejemplo, al consultar a la Fábrica de Pastas “La Sin Rival” nos describieron el proceso productivo de la siguiente manera:

**“Primero se elabora la masa con harina, agua y huevo. Luego esa masa se lleva a las amasadoras en donde se les da el grosor necesario para cada producto. Después de esto se le agregan los aditivos necesarios para cada producto (tallarines, ravioles, sorrentinos, etc.). Luego de elaborado el producto va a las cámaras de frío”.**

En cambio al consultar a una de las empresas referentes del Sector de Fideos Secos como es “ADRIA” vimos

que la incidencia del factor humano es casi insignificante, y nos definió el proceso productivo como se detalla a continuación:

**“Ingresa la harina por un camión tolva, se analiza, va a los silos de producción, a través de computadoras se delinea lo que va a ir en cada máquina para cada producto, se programa la producción los días viernes para la semana siguiente, y uno ve el producto una vez terminado. Durante todo el proceso el producto nunca es tocado por la mano del hombre. Está todo automatizado. Dependiendo el formato es el tiempo del secado. Una maquina también lo empaqueta”**

## **2.2- TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN**

### **2.2.1- Tecnología**

En este caso se busca identificar los avances tecnológicos en los conocimientos científicos aplicados en la industria.

En lo que tiene que ver con el avance tecnológico también vemos una marcada diferencia entre el Sector de Pasta Frescas y el de Fideos Secos. En el primero se continúa trabajando con maquinaria que incluso puede ser de las décadas del 70 y del 80, consistiendo las principales inversiones tecnológicas realizadas, en equipamiento informático básicamente para brindar un mejor servicio. La elaboración en este sector sigue siendo muy artesanal sin importar demasiado el tamaño de la empresa.

Como excepción en el Sector de Pastas Frescas podemos mencionar que “La Especialista” realizó una importante inversión para instalar el proceso de envasado al vacío y es básicamente por esta razón que se diferencia al resto de las Fábricas de Pastas Frescas.

Por otro lado en el Sector de Fideos Secos ocurre todo lo contrario, ya que los cambios tecnológicos se producen casi año a año, en donde los conocimientos científicos aplicados a la industria van avanzando de manera de automatizar cada vez más los procesos productivos.

## **2.2.2- Innovación**

Cuando hablamos de Innovación nos referimos a aquellos cambios que puedan existir en los productos, servicios o procesos en el Sector Fábricas de Pastas.

Si bien en ambos sectores no se ven grandes innovaciones en productos y servicios, igualmente se ven los mayores cambios en el Sector Fideos Secos. Esto está acompañado de los cambios tecnológicos en los procesos productivos que mencionáramos anteriormente. Según lo comentado por una de las empresas del Sector de Pastas Frescas: "... en lo que tiene que ver con productos ya está todo inventado, y es difícil que se pueda innovar...", sin embargo debemos resaltar que existen Fabricas de Pastas Frescas orientadas a un sector de la población de poder adquisitivo medio-alto y alto que han incorporado productos específicos para ciertos nichos de mercado, como los son pastas frescas sin gluten, pastas frescas sin agregados de sal y pastas frescas Kosher. Un ejemplo de lo anteriormente mencionado es la Fábrica de Pastas "La Spezia", la cual para poder innovar en la elaboración de pastas frescas sin gluten debió instalar una planta de menor escala destinada exclusivamente a la manufactura de estos productos. Además de asegurar un producto sin gluten, también existen exigencias bromatológicas en este aspecto.

## **2.3- MANO DE OBRA**

### **2.3.1- Consejo de Salarios**

De acuerdo a lo que surge de la Ronda de Consejos de Salarios que comenzara en 2005, el Sector de Fabricas de Pastas se encuentra incluido dentro del Grupo 1. "Procesamiento y conservación de alimentos, bebidas y tabaco" y dentro de éste en el Subgrupo 12.2 "Fábricas de Pastas". En el Convenio firmado por el Sector el 10 de Agosto de 2005 se establece que la modalidad de contratación de los obreros que lo componen será de tipo jornaleros, tomando como base un jornal de 8hs.

A continuación detallamos una planilla con los valores de los jornales actualizados al último ajuste realizado en Enero de 2011:

<b>CATEGORIA</b>	<b>JORNAL 8 HORAS</b>
	<b>\$</b>
ENCARGADO	440
CHOFER	344
CHOFER COBRADOR REPARTIDOR (C/QUEBRANTO DE CAJA INCLUIDO)	376
OFICIAL	367
COCINERO	331
½ OFICIAL	313
AYUDANTE DE COCINA	313
CAJERO	302
EMP. MOSTRADOR	293
OBREIRO GRAL.	293
OBREIRO DE LIMPIEZA	293
AYUDANTE DE REPARTO CON COBRANZA (C/QUEBRANTO DE CAJA INCL.)	299
REPARTIDOR EN BIRODADO (C/QUEBRANTO DE CAJA INCL.)	299
AYUDANTE DE REPARTO	271
APRENDIZ	271

Como pudimos apreciar en las entrevistas realizadas, las empresas respetan las rondas de negociación colectiva acatan los consejos de salarios, trabajando en turnos de 8hs. Algunas empresas, sobre todo del Sector de Fideos Secos, trabajan en 3 turnos de 8hs c/u con lo que realizan su producción las 24hs del día. Surge de las entrevistas realizadas que los niveles q se pagan son superiores a los de los rondas de negociación colectiva. En el caso de “ADRIA” por ejemplo, nos informaron que tienen esta modalidad de trabajo y que a raíz de que ellos tenían su propio convenio de salarios antes de que se establecieran los Consejos de Salarios en el 2005, los jornales de sus empleados se encuentran en un 350% por encima de lo que establece el laudo.

### **2.3.2- Informalidad en el Sector**

Al indagar a los entrevistados sobre este tema nos encontramos con opiniones diferentes tanto entre un sector y otro, y también dentro de cada sector.

En el sector de Fábrica de Pastas Frescas, mayoritariamente nos revelaron que no existe una gran informalidad; y que la poca que existe no afecta a las empresas formales que lo componen. Lo anterior se observa básicamente en áreas donde viven sectores de la población con poder adquisitivo medio, medio-alto y alto.

Por otro lado en áreas donde viven sectores de la población con poder adquisitivo medio-bajo y bajo nos informan que la informalidad crece sustancialmente y afectan a empresas formales instaladas.

Representantes de empresas referentes del Sector Fabrica de Pastas Frescas fueron indagados específicamente sobre este asunto y sus respuestas coincidieron en que en este nivel de empresas la informalidad es muy baja o nula.

Por otro lado al consultar a las empresas referentes del Sector de Fideos Secos nos encontramos con una respuesta diametralmente opuesta, ya que nos informaron que existe una gran informalidad en el sector y que esto también se da en alguna de las empresas referentes.

Nos manifestaron que dicha informalidad influye tanto en el accionar de las empresas como a los empleados de las mismas al compararse unos con otros.

### **2.3.3- Cantidad de Empleados**

La cantidad de empleados en un Sector y otro también es diferente, ya que por ejemplo en el Sector de Pastas Frescas podemos encontrar empresas de hasta 150 empleados, sin contar los puntos de venta y dependiendo del tamaño de la empresa. Por ejemplo “La Spezia” cuenta con unos 240 empleados que componen las áreas de administración, distribución y ventas, pero dicha empresa tiene 29 puntos de venta en distintos supermercados, los cuales son atendidos por 3 o 4 empleados cada uno. Por otro lado “La Sin Rival” cuenta con 29 empleados que también cubren las mismas áreas, pero a diferencia de “La Spezia” cuenta con un único punto de venta y su delibery está tercerizado.

Por otra parte, en el Sector de Fideos Secos nos encontramos con un mínimo de empleados, que varía entre 10 y 200 funcionarios dependiendo el tamaño de la empresa. Esto se debe a que la inversión en infraestructura es superior al Sector de Fabrica de Pastas Frescas. Las empresas referentes del sector rondan en 200 empleados. También es importante resaltar que existen casos de empresas que poseen un número bastante menor de empleados debido a su tamaño y capacidad, esto se puede apreciar en el interior del país y en algunas zonas de la capital.

A continuación adjuntamos dos cuadros que surgen en base a información otorgada por el INE (Instituto Nacional de Estadística). Dichos datos son al mes de Junio de 2010:

**TRAMO DE PERSONAL OCUPADO**

Cuadro 2.3.1

Personal Ocupado Promedio	Tramo de Personal Ocupado
0	0
1 - 4,99	1
5 - 9,99	2
10 - 19,99	3
20 - 49,99	4
50 - 99,99	5
100 - 199,99	6
200 - 499,99	7
500 o mas	8

Cuadro 2.3.2

**Resumen del procesamiento de los casos**

Casos						
Válidos		Perdidos		Total		
N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje	
Tramo Po.	245	76,32%	76	23,68%	321	100%

**Tramo de personal ocupado \* Clasificador de clase de actividad DGI (CIU 4)**

<b>Clasificador de clase de actividad DGI (CIU 4)</b>			
	<b>10741 (Elaboración de pastas secas)</b>	<b>10749 (Elaboración de pastas frescas)</b>	<b>Total</b>
<b>Tramo Po.</b>			
<b>1</b>	18	117	135
<b>2</b>	5	61	66
<b>3</b>	2	22	24
<b>4</b>	1	13	14
<b>5</b>	1	1	2
<b>6</b>	1	1	2
<b>7</b>	0	2	2
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>217</b>	<b>245</b>

El Cuadro 2.3.1 muestra la clasificación de los tramos de personal ocupado, siendo así por ejemplo que en el tramo 1 se encuentran las empresas que poseen de 1 a 5 personas, y así sucesivamente.

Luego en el Cuadro 2.3.2 vemos que de una muestra de 321 empresas que conforman el Sector de elaboración de pastas, se posee información de 245 de ellas, las cuales se dividen en: 28 empresas pertenecen al sector de elaboración de pastas secas y 217 empresas pertenecen al sector de elaboración de pastas frescas. De acuerdo a este segundo cuadro podemos ver, entre otras cosas, que un 64% en el sector de fideos secos y un 54% en el Sector de Pastas Frescas poseen menos de 5 personas ocupadas. Luego en el Sector de Pastas Frescas podemos apreciar también que el tramo de personal ocupado que le sigue es el 2 (de 5 a 10 personas) con un 28% del total.

### **2.3.4- Tercerización**

En este caso tenemos dos situaciones diferentes marcadas por dos de las empresas representativas de cada Sector. En el Sector de Pastas Frescas tenemos el caso de “La Sin Rival”, la cual al ser consultados sobre el tema nos comentaron que ellos tercerizan todo el servicio de delibery. Entre los principales motivos que nos dieron estaban que ellos se despreocupan del tema de licencias, faltas, suplencias, cargas sociales y principalmente de la selección del personal, si bien en este último punto existe un seguimiento y un previo consentimiento a la hora de aceptar o no a una persona.

En el Sector de Fideos Secos, en la entrevista que realizamos a los directivos de “ADRIA” nos mencionaron que no tienen casi nada tercerizado en la empresa, solamente subproductos como la Harina de maíz, queso

rallado y pan rallado. Ellos consideran que por ejemplo en el tema de distribución de la mercadería ellos tienen como punto fuerte el ser una de las pocas empresas del sector que aun posee distribución propia.

### **2.3.5- Capacitación**

En el tema de la capacitación del personal vemos que si bien la Cámara Uruguaya de Fabricantes de Pastas otorga cursos a sus afiliados, en el Sector de Pastas Frescas la elaboración y todo lo referido a ella se enseña más que nada de persona a persona y de generación en generación.

Sin embargo en el Sector de Fideos Secos la capacitación es más frecuente debido a que muchas veces manejan tecnología de última generación y a su vez deben cumplir con estándares de calidad que los obliga a estar actualizados en todos los niveles de las empresas.

### **2.3.6- Sindicalización**

El Gremio que agrupa a las empresas del Sector de Pastas Frescas es la CAMARA URUGUAYA DE FABRICANTES DE PASTAS ubicada en la calle Soriano 1433 en la ciudad de Montevideo. Dicho gremio es de adhesión voluntaria y no posee ningún poder sobre el accionar de las empresas que lo componen sino que oficia como agrupador de las mismas y otorga cursos y actualizaciones a sus agremiados.

Si bien en la actualidad el principal rol de este Gremio es agrupar a Fábricas de Pastas Frescas voluntariamente adheridas, los entrevistados nos informaron que en el pasado tuvo un rol bastante más activo. Alrededor del año 2002 y ante la crisis, se agruparon 8 empresas del Sector, pertenecientes a este gremio, para coordinar acciones conjuntas, una de las acciones que mejores resultados arrojó fue la negociación en bloque con proveedores.

En el Sector de Fideos Secos existe una Gremial de Fideeros. En el pasado estaba integrada por “ADRIA” y otras empresas del sector como “FIMUR” y “GLUTINA” que posteriormente cesaron sus actividades. En la actualidad “ADRIA” es la única afiliada al mencionado Gremio.

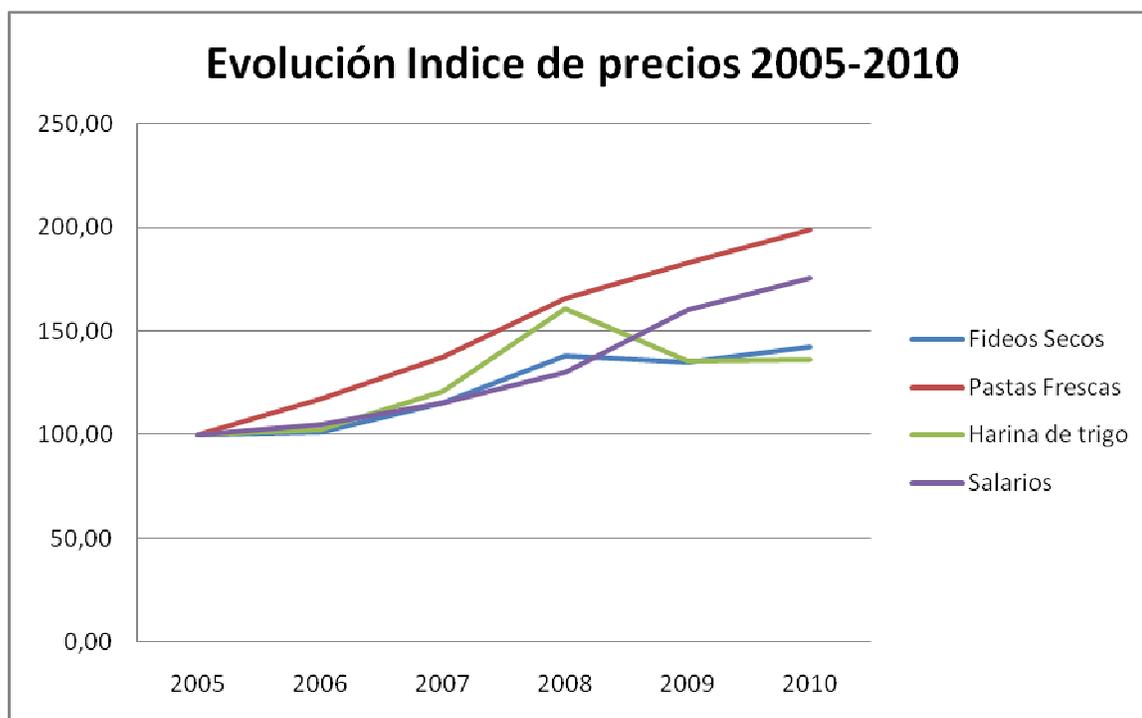
A su vez alguna de las empresas de ambos Sectores están afiliadas a la Cámara de Industria y a la Cámara de Alimentos Envasados.

También existen Sindicatos de trabajadores en algunas empresas de ambos Sectores.

## 2.4- EVOLUCION EN EL TIEMPO DEL PRECIO DE LA HARINA Y LOS SALARIOS

A continuación exponemos, a partir de información recabada del INE y de los Consejos de Salarios, un cuadro comparativo del período 2005-2010 del precio de fideos secos y pastas frescas, así como los costos de los principales factores que inciden en ese precio final como son la Harina de trigo y los salarios, tomando como base 100 el año 2005

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
<b>Fideos Secos</b>	100,00	101,09	115,24	138,10	135,09	142,38
<b>Pastas Frescas</b>	100,00	116,96	137,20	165,84	183,08	198,93
<b>Harina de trigo</b>	100,00	102,36	121,02	160,62	135,51	136,11
<b>Salarios</b>	100,00	104,87	115,58	130,01	160,05	175,48



A partir de los datos expuestos en el gráfico anterior podemos ver que si bien los aumentos porcentuales de los distintos factores (harina y salarios) con respecto a los precios de las pastas y los fideos no son iguales se observa que siguen la misma tendencia.

En el año 2007 el precio de la harina aumento un 18% con respecto al año anterior, mientras que el precio de los fideos secos aumento un 14%, lo mismo ocurre en el año 2008 donde el precio de la harina aumenta un 33% y el precio del fideo un 20%, se puede apreciar claramente la correlación de ambos en cuanto a la tendencia que siguen.

Por lo visto anteriormente podemos decir que el precio de la harina es uno de los principales factores que influyen en el precio final del fideo.

El aumento del precio de la harina en el año 2008 tiene posible fundamento en el desequilibrio económico ocurrido en el mundo de los cereales. La diferencia en el mayor aumento del porcentaje de la harina con respecto al de los fideos secos, produce una posible caída de la rentabilidad para el sector.

Para el sector pastas frescas, a partir del gráfico podemos observar que uno de los factores que tiene mayor influencia en su aumento de precio son los salarios.

Si observamos lo que ocurre en el año 2007 y 2008 donde los salarios aumentan en un 10% y el precio de la pasta fresca un 17% para el primero y para el año 2008 los aumentos fueron del 13% para los salarios y un 21% en el precio de la pasta, se puede apreciar la correlación de ambos en cuanto a la tendencia creciente.

### **2.5- DURABILIDAD DEL PRODUCTO**

Dentro del Sector de Pastas Frescas podemos diferenciar dos subsectores al momento de hablar sobre la durabilidad del producto. Por un lado tenemos las Pastas Frescas y por otro las Pastas Frescas envasadas al vacío. En el primero de los subsectores la durabilidad del producto es de hasta unos 5 días si se mantiene en optimas condiciones (en cámaras de frio o heladeras), pero la exigibilidad de bromatología es de 24hs. como máximo. En el caso de las pastas envasadas al vacío la durabilidad del producto en buenas condiciones puede llegar incluso hasta los 45 días si el mismo se encuentra protegido de la humedad y el calor entre otros factores.

Al consultar si la máxima calidad del producto es alcanzada el día de su elaboración, la respuesta de los entrevistados fue unánime y positiva.

En el caso de los Fideos Secos la durabilidad real del producto en óptimas condiciones puede llegar a ser de varios años, sin embargo por un tema de exigencia de Bromatología se debe establecer en el envase un vencimiento no mayor a los 12 meses. En este caso la calidad del producto no se ve afectada con el paso del tiempo según pudimos confirmar con los entrevistados del sector.

### **2.6- LOCALIZACION**

En el Sector de Pasta Frescas nos encontramos con que es más usual que tengan como único punto de venta el mismo lugar físico en donde se encuentra su planta industrial. Sin embargo existen casos como el de “La Spezia” que además de su planta industrial, cuenta con 29 puntos de venta más que se encuentran distribuidos en supermercados de Montevideo, Canelones y Maldonado. En cambio tanto “La Sin Rival” como “La Especialista” poseen como punto de venta directo al público el lugar en donde se encuentra su planta industrial de elaboración. La venta de estas empresas referentes del Sector de Pastas Frescas se circunscribe principalmente a Montevideo y su zonas aledañas, excepto en el caso de las pastas envasadas al vacío en donde por su mayor durabilidad pueden extenderse a más puntos del resto del país.

En el Sector de Fideos Secos vemos todo lo contrario, ya que por un lado tienen su planta industrial, pero no poseen puntos de venta al público, sino que venden tanto a cadenas de supermercados como a mayoristas, y que a raíz de la durabilidad del producto se extiende a todo el país. Se da la situación de que ellos mismos no venden a minoristas en sus plantas industriales. También tenemos el caso de “ADRIA” en el cual su planta industrial se encuentra en un punto de Montevideo, y su local de Distribución y Administración se localiza en otro punto de la ciudad.

### **2.7- CANALES DE DISTRIBUCION**

Tal como mencionáramos en el punto anterior al momento de realizar las entrevistas de las empresas referentes de cada Sector, así como al analizar el mercado, nos encontramos con una marcada diferencia en lo que tiene que ver con los canales de distribución utilizados por cada uno.

En el Sector de Pastas Frescas se visualiza principalmente la venta directa al público en los propios locales de las empresas. Existen casos como los de “La Spezia” que cuenta con 29 puntos de venta en los supermercados de las cadenas Disco y Devoto distribuidos entre Montevideo y el este del país. Por otro lado “La Especialista” además de vender los productos en su propio local también vende las pastas envasadas al vacío en todo el interior así como en cadenas de supermercados como Disco, Devoto, Tienda Inglesa, Multiahorro, El Dorado y Día a Día. Sin embargo la otra empresa referente a la que entrevistamos, “La Sin Rival”, solo vende directamente al público en su local comercial y posee una red de delivery que llega a todos los puntos de Montevideo.

En el Sector de Fideos Secos se ve una unificación de criterios entre las distintas empresas que lo componen en lo que tiene que ver con los canales de distribución. Como mencionáramos anteriormente las empresas entrevistadas no poseen venta directa al público minorista, sino que distribuyen sus productos a todo el país vendiendo tanto a mayoristas como a cadenas de supermercados.

### **2.8- IMPORTACIONES**

A continuación analizaremos las importaciones realizadas en Uruguay desde el 01/01/1996 al 30/11/2010.

Comenzaremos por definir las Partidas Arancelarias analizadas para una mejor comprensión de los datos que presentaremos.

Los bienes importados que nos ocupan son: Pastas Frescas, Pastas Frescas Envasadas al Vacío y Fideos Secos.

El Sistema de Informaciones de Comercio Exterior de la Asociación Latinoamericana de Integración (A.L.A.D.I), clasifica los bienes objeto de estudio en el Capítulo N° 19.

Capítulo N° 19: PREPARACIONES A BASE DE CEREALES, HARINA, ALMIDON, FECULA O LECHE, PRODUCTOS DE PASTELERIA.

A su vez dentro del Capítulo N° 19 nos debemos remitir a la partida N° 1902.

Partida N° 1902: PASTAS ALIMENTICIAS, INCLUSO COCIDAS O RELLENAS (DE CARNE U OTRAS SUSTANCIAS) O PREPARADAS DE OTRA FORMA, TALES COMO ESPAGETTIS, FIDEOS, MACORRONES, TALLARINES, LASAÑAS, ÑOQUIS, RAVIOLES, CANELONES; CUSCUS, INCLUSO

PREPARADO.

Dentro de la partida N° 1902 se encuentran cuatro sub partidas: la N° 19021, N° 19022, N° 19023 y N° 19024.

Sub partida N° 19021

Posición arancelaria N° 1902110000: PASTAS ALIMENTICIAS SIN COCER, RELLENAR NI PREPARAR DE OTRA FORMA, QUE CONTENGAN HUEVO.

Posición arancelaria N° 1902190000: PASTAS ALIMENTICIAS SIN COCER, RELLENAR NI PREPARAR DE OTRA FORMA, QUE NO CONTENGAN HUEVO.

Sub partida N° 19022

Posición arancelaria N° 190220000: PASTAS ALIMENTICIAS RELLENAS INCLUSO COCIDAS O PREPARADAS DE OTRA FORMA.

Sub partida N° 19023

Posición arancelaria N° 190230000: LAS DEMAS PASTAS ALIMENTICIAS.

Sub partida N° 19024

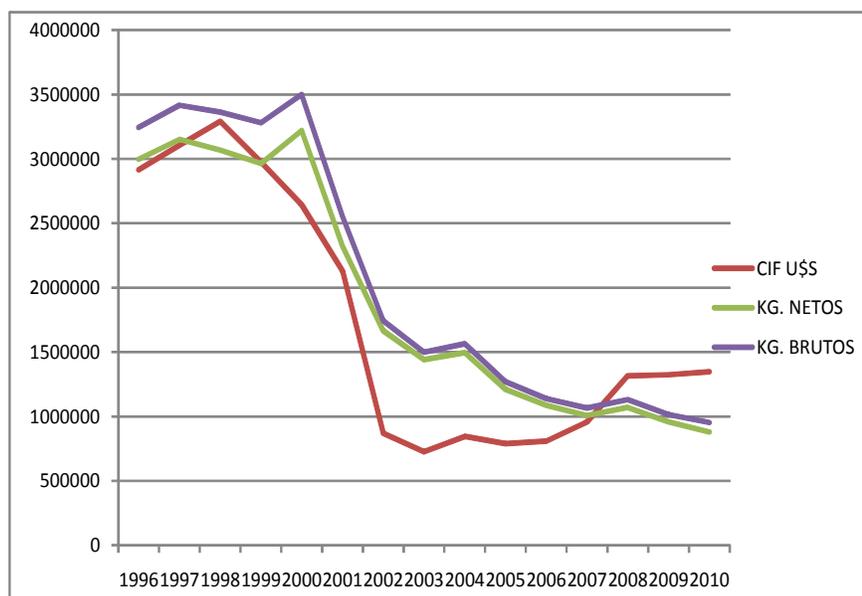
Posición arancelaria N° 190240000: CUSCUS.

Cuadro 2.7.1

**Importaciones Totales NCM 1902**

AÑO	CIF	KG.NETOS	KG.BRUTOS
1996	2.915.486,79	2.998.013,63	3.244.378,42
1997	3.107.538,36	3.151.003,72	3.417.179,71
1998	3.290.054,39	3.068.969,53	3.363.141,26
1999	2.975.210,05	2.964.938,02	3.280.265,03
2000	2.644.732,29	3.220.284,58	3.500.424,89
2001	2.132.066,67	2.323.977,21	2.555.729,61
2002	869.128,08	1.665.359,55	1.744.644,86
2003	725.578,81	1.440.855,31	1.499.155,03
2004	846.623,68	1.495.646,11	1.565.515,70
2005	788.244,14	1.209.699,01	1.268.732,58
2006	809.661,90	1.087.629,04	1.139.495,09
2007	958.076,00	1.007.911,30	1.066.300,70
2008	1.315.971,24	1.070.010,85	1.131.080,97
2009	1.322.961,18	958.501,09	1.016.654,39
2010	1.349.006,74	879.097,48	953.555,03
<b>Totales</b>	<b>26.050.340,32</b>	<b>28.541.896,43</b>	<b>30.746.253,27</b>

**Evolucion Historica de Importaciones de Pastas Alimenticias desde ENE-1996 a NOV-2010.**



El cuadro 2.7.1 muestra que en el período 1996-2001 los valores importados tanto en kilo gramos netos como en valores CIF en dólares se mantuvieron relativamente estables. El kilo gramo neto importado a valores CIF

en dólares oscilo entre U\$\$ 0,82/ kg neto y U\$\$ 1,07/kg neto.

A partir del segundo semestre del año 2001 comienza un descenso tanto en volúmenes físicos importados como también en valores CIF en dólares aunque el precio CIF en dólares promedio del año 2001 continúa dentro de los valores promedio del periodo 1996-2000.

En el año 2002 y 2003 se produce una fuerte caída de los volúmenes físicos y monetarios importados, y el mayor cambio se puede apreciar en los valores promedio de estos años, estos oscilaron entre U\$\$ 0,52/kg neto en año 2002 y U\$\$ 0,50/kg neto en el año 2003.

A partir del año 2004 y hasta el año 2010 inclusive se produce una suba sostenida año a año del precio CIF en dólares promedio.

En el año 2010 alcanza su máximo valor y se sitúa en U\$\$ 1,55/ kg neto.

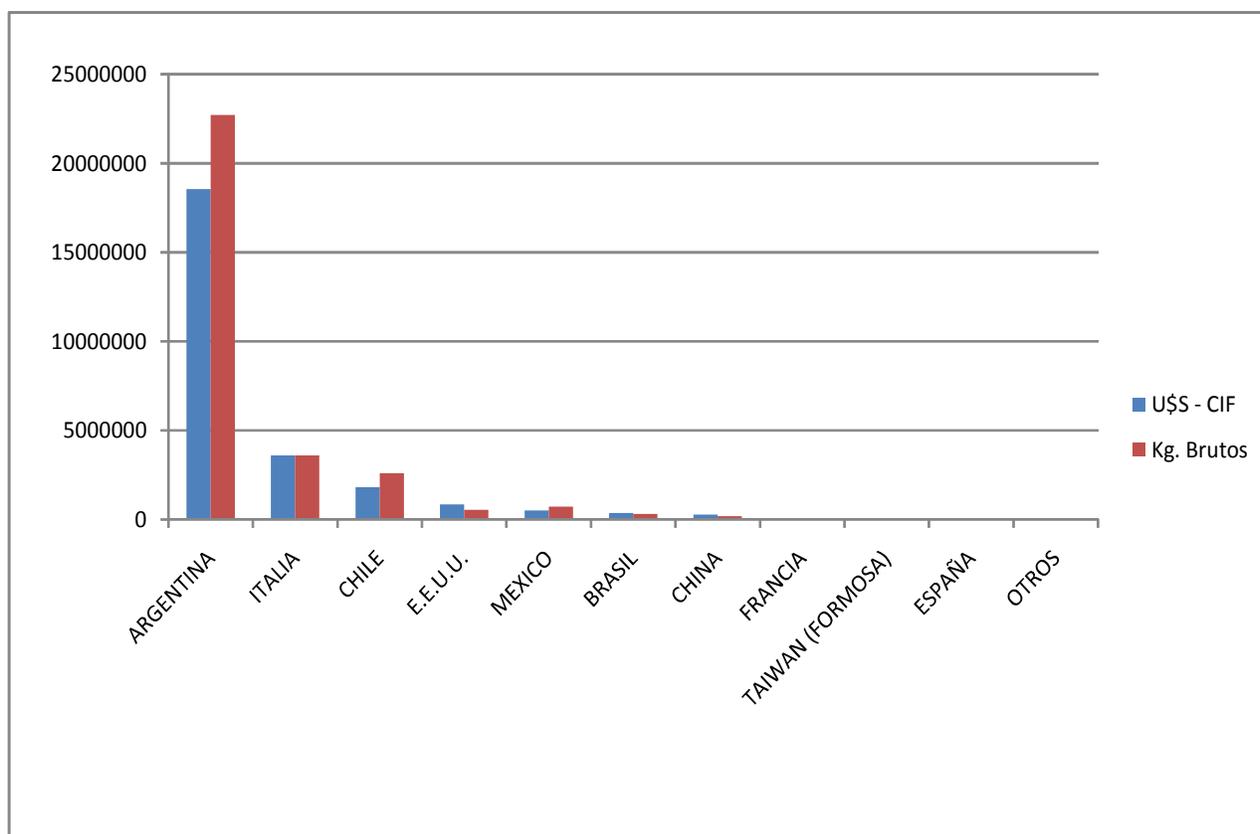
También tenemos que resaltar que a partir del año 2001 ha venido descendiendo año a año la cantidad de kg importados.

Cuadro 2.7.2

**Importaciones Ene-1996 a Nov-2010.**

Pais Origen	U\$S-CIF	Kg.Brutos
ARGENTINA	18.551.443,00	22.704.928,00
ITALIA	3.606.892,00	3.604.295,00
CHILE	1.818.656,00	2.602.540,00
E.E.U.U.	843.902,00	532.889,00
MEXICO	510.839,00	730.294,00
BRASIL	359.395,00	312.855,00
CHINA	263.580,00	184.055,00
FRANCIA	50.006,00	36.871,00
TAIWAN (FORMOSA)	25.496,00	28.863,00
ESPAÑA	19.113,00	7.682,00
OTROS	961,00	940,00
	<b>26.050.283,00</b>	<b>30.746.212,00</b>

HONG KONG - PERU - REINO UNIDO - MALASIA



El cuadro 2.7.2 muestra que el país proveedor del mayor volumen de bienes es Argentina (esto también se afirma año a año a lo largo del período 1996-2010)

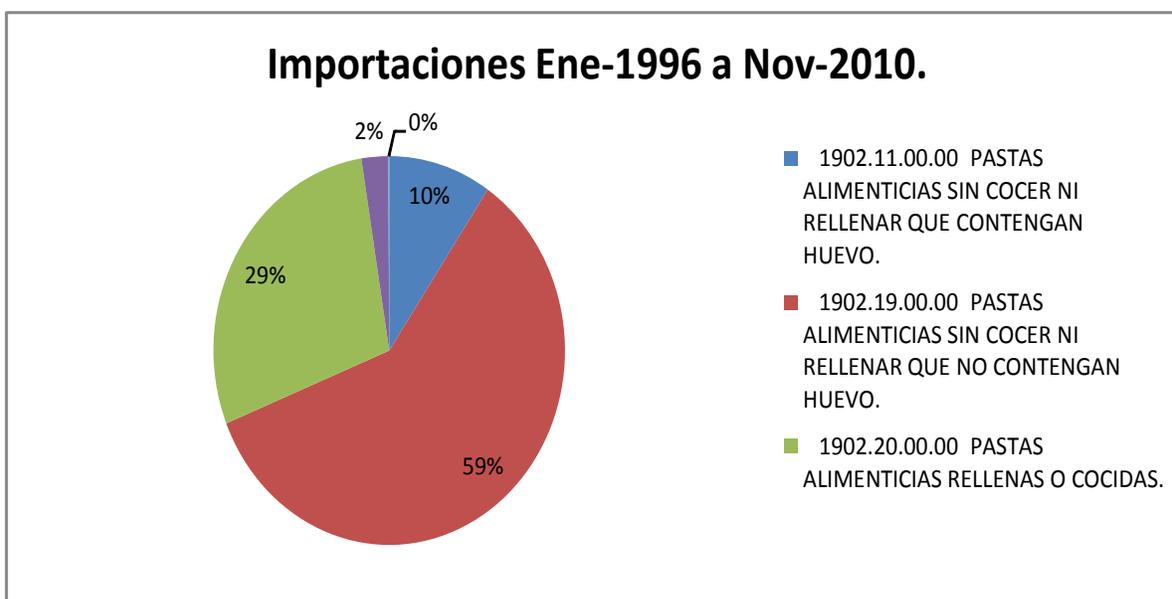
Cabe resaltar que hasta el año 2002 Argentina proveía más del 80% del total de importaciones de nuestro país, el restante 20% era abastecido por Italia, Chile, Brasil y otros países en menor proporción.

A partir del año 2002 y hasta la actualidad, si bien Argentina continúa siendo nuestro mayor proveedor (45%-55%), países como Estados Unidos, Italia y México han incrementado su participación en las importaciones totales de nuestro país.

Cuadro 2.7.3

**Importaciones Ene-1996 a Nov-2010.**

NCM	Descripcion	U\$S-CIF	Kg.Brutos
1902.11.00.00	PASTAS ALIMENTICIAS SIN COCER NI RELLENAR QUE CONTENGAN HUEVO.	2.466.941	3.003.855
1902.19.00.00	PASTAS ALIMENTICIAS SIN COCER NI RELLENAR QUE NO CONTENGAN HUEVO.	15.473.936	23.014.793
1902.20.00.00	PASTAS ALIMENTICIAS RELLENAS O COCIDAS.	7.449.226	4.286.306
1902.30.00.00	PASTAS ALIMENTICIAS OTRAS.	638.493	428.788
1902.40.00.00	PASTAS ALIMENTICIAS CUSCUS.	21.710	12.478
		26.050.306	30.746.220



En el cuadro 2.7.3 apreciamos que las Posiciones Arancelarias N° 1902110000 (Fideos Secos con huevo) y N° 1902190000 (Fideos Secos sin huevos) suman un 69% de las importaciones totales del período.

En cambio un 29% corresponde a la Posición Arancelaria N° 1902200000 (Pastas Frescas y Pastas Frescas Envasadas al Vacío) y el 2% corresponde a otras pastas alimenticias.

Podríamos deducir que esto se debe a la mayor vida útil de los Fideos Secos respecto a las Pastas Frescas y Pastas Frescas Envasadas al Vacío.

Cuadro 2.7.4

**Principales Importadores de Pastas Alimenticias.****Periodo: Enero de 1996 a Noviembre de 2010.**

<b>Importador</b>	<b>U\$S-CIF</b>	<b>Kg.Brutos</b>
LA SIBARITA S.R.L.	4.427.639	2.858.196
KRAFT FOODS URUGUAY S.A.	3.263.600	6.828.957
KAMYL S.R.L.	3.143.240	4.896.293
MOLINOS URUGUAY S.A.	2.940.114	4.976.096
ALTAMA S.A.	2.264.516	1.961.408
LEÑOGAS LTDA.	2.210.658	1.072.464
CARRAU Y CIA S.A.	856.144	1.376.317
IMSA S A	697.126	364.503
DARCEL S.A.	491.163	717.995
HENDERSON Y CIA S.A.	482.279	479.486
LABREZZA S.A.	449.457	248.454
MOLDES RUIBAL SOCIEDAD ANONIMA	409.183	302.470
MERFIX S.A.	408.107	500.534
OSTRASUR S A	340.756	180.381
SAMY S.A.	273.512	386.479
RISSO EBBERO JORGE LUIS	249.786	177.855
LA NUEVA CERRO S.A. (ADRIA)	221.074	293.811
SAN FRANCISCO COMERCIAL E INDU	201.435	284.783
SUPERM. DISCO DEL URUGUAY S.A.	197.226	94.154
UNILEVER DEL URUGUAY SRL	160.376	82.410
OTROS	2.362.777	2.663.103
	<b>26.050.168</b>	<b>30.746.149</b>

## **CAPITULO 3**

### **DEMANDA**

La demanda se define como la cantidad de un bien o servicio que los agentes económicos están dispuestos a adquirir a un precio y condiciones dadas en un momento determinado, ya sea que actúen racionalmente o se muevan bajo la influencia del medio.

Es importante distinguir entre la cantidad demandada y la cantidad comprada realmente. La primera depende únicamente de la conducta de los compradores, mientras que la segunda, depende tanto de los compradores como de los vendedores.

Existen cuatro factores que determinan el comportamiento de los compradores:

1) Los precios de los bienes relacionados:

La influencia de la variación del precio de un bien en función de la demanda de otro depende de que ambos sean sustitutos o complementarios.

Los bienes son sustitutos si la subida del precio de uno de ellos eleva la cantidad demandada del otro cualquiera sea el precio. Los bienes son complementarios si la subida del precio de uno de ellos reduce la cantidad de demanda del otro.

2) Los ingresos de los consumidores:

Cuando aumenta el ingreso de un consumidor, éste normalmente desea gastar más y demandar una cantidad mayor de casi todos los bienes.

Si se mantiene constante el ingreso medio de los compradores potenciales, cuanto mayor sea el número de consumidores del mercado, mayor es la cantidad demandada de un bien a los diferentes precios.

### 3) Los gustos de los consumidores:

Los gustos o preferencias de los consumidores constituyen uno de los principales factores que determinan la cantidad demandada. Los hábitos suelen cambiar lentamente, en cambio las modas pueden cambiar rápidamente.

### 4) Los precios futuros esperados:

La cantidad demandada de un bien no sólo depende de los precios de ese período sino también de los que se esperan en períodos futuros.

## **3.1 PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Los productos sustitutos son aquellos productos que, aunque no iguales, desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología, calidad o precio diferente.

Los productos sustitutos que merecen la máxima atención son aquellos que cumplen con alguna de estas características:

a) están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio, contra el producto del sector industrial bajo análisis o,

b) son producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos.

Tal como lo mencionáramos anteriormente, ambos sectores coinciden al reconocer a la carne como el principal producto sustituto de las pastas. Esto se da principalmente por una cuestión de tradicionalismos de nuestra sociedad y a su vez por la gran variedad de formas de preparar la carne que existen (asado, milanesas, carnes al horno, etc.)

Pero también en el Sector de Fideos Secos se reconoce a la papa como un producto sustituto. Según lo mencionado por el Gerente de “ADRIA” al realizarle la entrevista “...hay 1500 formas de hacer la papa, y por eso es el principal producto sustituto de los fideos...”

### **3.2 ELASTICIDAD DE LA DEMANDA**

Hay diferentes clases de elasticidad de la demanda:

Elasticidad – Precio de la demanda:

La elasticidad precio de la demanda se define como el cociente entre la variación porcentual de la cantidad demandada del bien, producida por una variación de su precio, manteniéndose constantes todos los demás factores que afectan a la cantidad demandada (los gustos y los ingresos de los consumidores, los precios de los demás bienes y los precios futuros esperados).

Así se dice que la demanda es elástica si la elasticidad precio de la demanda es mayor que uno, inelástica si es menor que uno y unitaria cuando es igual a uno.

La elasticidad de la demanda está directamente relacionada con la existencia de sustitutos más o menos cercanos y tiene consecuencias importantes para la competencia, en particular a la hora de fijar los precios de venta.

Al ser consultados los referentes del sector sobre este aspecto encontramos que en el sector de Pastas Frescas, según ellos, no se ve afectada la demanda de los bienes ante una variación en el

precio de los mismos. Si bien coincidieron en que el sustituto más cercano es la carne, opinan que el sustituir un producto por otro depende más de las costumbres de las personas que de un tema de precios. Consideran que la clientela es fiel al producto en este sector, y que por lo tanto un cambio en el precio no altera la demanda del mismo.

En el Sector de Fideos Secos coinciden en que cuando se realiza un aumento de precios existe un período de adaptación que puede durar incluso unas 2 o 3 semanas, pero que luego vuelve a normalizarse ya que la clientela es fiel a cada producto y a cada marca. Al hablar de productos sustitutos también coincidieron en que la carne es uno de ellos, pero más que nada hicieron hincapié en la papa como el principal producto sustituto de los fideos secos.

Lo anterior mencionado para ambos sectores se construye suponiendo una suba de precios inferior al 20%.

Elasticidad – Ingreso de la demanda:

La elasticidad ingreso o renta de la demanda es la variación proporcional que experimenta la cantidad demandada de un bien cuando varía el ingreso de los consumidores.

También consultamos a los entrevistados sobre si aumentaba la demanda ante un aumento en el ingreso de los consumidores y viceversa y nos encontramos con que el Sector de Pastas Frescas consideran que a mayores ingresos, mayores ventas. Esto es así ya que, según ellos, se trata de productos de un precio elevado y que por lo tanto si la gente gana más, va a consumir más, especialmente las pastas frescas rellenas.

Sin embargo en el Sector de Fideos Secos nos encontramos con una situación opuesta, ya que si bien a mayores ingresos consideran que puede existir una mayor demanda de los productos, también se da la situación inversa de que al bajar los ingresos de los consumidores igualmente aumenten o se mantengan las ventas. Esto lo entienden así debido a que se trata de productos que no tienen un precio elevado si se compara la relación precio – rendimiento (con un kilo de fideos se preparan 5 porciones aproximadamente). Por lo tanto los consumidores pueden apelar más a estos tipos de productos ante una baja en sus ingresos, según los entrevistados.

Elasticidad cruzada de la demanda:

La elasticidad precio cruzada de la demanda es la variación porcentual que experimenta la cantidad demandada de un bien cuando sube el precio de otro.

En este caso nos encontramos con una unanimidad en las respuestas dadas por ambos sectores, ya que consideran que al ser la carne el sustituto perfecto que ambos reconocen (aunque en el sector de Fideos Secos consideran más competidor a la papa, como ya mencionáramos), ante un aumento en el precio de la carne se ve incrementada la demanda tanto de pastas frescas como de fideos secos. En el caso de las Pastas Frescas consideran que el uruguayo es muy tradicionalista y que por lo tanto los domingos al mediodía o se come asado o se comen pastas, por lo que ante un aumento del asado la gente optaría más por comer más pastas frescas los domingos por ejemplo.

En los Fideos Secos, si bien reconocen lo mencionado anteriormente, también consideran que ante un aumento de la carne (o de la papa) se verá incrementada la demanda de fideos también por lo que mencionáramos acerca de la relación precio – rendimiento de estos.

### **3.3 ESTACIONALIDAD**

La estacionalidad es un fenómeno social o geográfico, que se da regularmente en todos los períodos dentro de un determinado momento, que afecta el valor de una variable, por ejemplo ventas.

Tal como lo menciona la definición del párrafo anterior, la estacionalidad es un fenómeno social o geográfico, y así también lo consideran y lo tienen en claro los referentes del sector a los cuales entrevistamos.

En esto coincidieron ambos sectores, según ellos el período del año que se puede definir como de mayores ventas y por lo tanto mayor consumo tanto de pastas frescas como de fideos secos es el que va desde Marzo hasta Setiembre.

Este período tiene 2 razones: una social, ya que en marzo comienzan las clases y según ellos no existe para los hogares una comida más fácil y rápida de realizar que las pastas. Por ejemplo los tallarines demoran 5 minutos en hacerse una vez que el agua está hirviendo y por lo tanto esto es una gran ayuda cuando hay poco tiempo para cocinar. También son alimentos que fácilmente se pueden llevar en viandas para consumir en los lugares de estudio. A su vez en esta época también se vuelve de las vacaciones y por ende es una comida fácil de llevar a los respectivos lugares de trabajo.

Pero también el mayor consumo en esta época del año tiene para los entrevistados una razón geográfica, ya que por una cuestión del clima, las pastas se consumen mayormente en el invierno y en los meses fríos del año y en menor medida en verano.

### **3.4 TIPOS DE MARKETING**

El Marketing es el proceso de gestión que desarrolla las estrategias específicas de comercialización de productos a nivel del cliente y canal de ventas de forma integrada con los objetivos de la empresa y de sus marcas. Las categorías son agrupaciones de productos basadas en la visión de los consumidores y de acuerdo con sus necesidades funcionales y hábitos.

La función del marketing es tener un conocimiento profundo de las estrategias de categorías y marcas, de los canales de comercialización y de las herramientas de promoción, exhibiciones, manejo de espacios en el punto de venta, precios, suministros de mercaderías (por mencionar algunas de las variables más significativas de compra).

Los elementos fundamentales que deben desarrollar la estrategia de marketing son:

- Elección de los canales de comercialización, de clientes claves y los recursos a asignar a los mismos.
- El diseño organizativo de la empresa para llevar a cabo la estrategia.

- El balance buscado entre los canales de comercialización existentes por áreas geográficas y la creación de nuevos canales para lograr los beneficios normales del innovador.
- La adecuación de los productos y servicios de acuerdo con las necesidades específicas de los distribuidores.
- El desarrollo de competencias organizativas para sustentar ventajas competitivas.

Al entrevistar a los referentes de cada empresa nos encontramos con que el Sector de Fabricas de Pastas en general nos es un sector en el cual se destinen gran cantidad de recursos a las estrategias de marketing.

En el Sector de Pastas Frescas tenemos los ejemplos de “La Spezia” y “La Especialista” que sí destinan recursos a publicidad televisiva y radial, pero en el caso por ejemplo de “La Sin Rival” que es la otra empresa referente del sector no destina recursos a este tipo de publicidad, sino más bien invierte en folletería y volantes callejeros. Ninguna de estas 3 empresas considera muy relevante la inversión en una estrategia de marketing, sino que apuntan más que nada a la marca como forma de atraer a los consumidores.

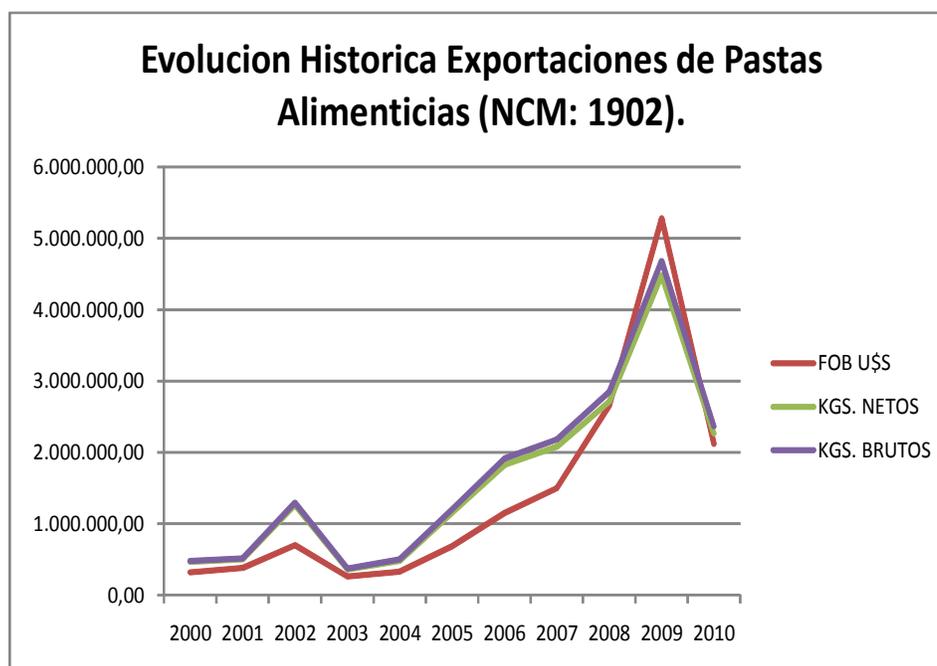
En el Sector de Fideos Secos también vemos que “Puritas” y “Las Acacias” destinan fondos a la publicidad en la prensa, por otro en “ADRIA” nos informaron que la empresa prefiere apuntar más que nada al marketing en el comercio exterior que en el nacional. Esto lo realizan concurrendo a ferias internacionales, etc. Pero tampoco en este sector se considera relevante una estrategia definida en Marketing.

### 3.5 EXPORTACIONES

Cuadro 3.5.1

**Exportaciones Totales NCM 1902 (PASTAS ALIMENTICIAS)**

AÑO	FOB	KG.NETOS	KG.BRUTOS
2000	321.215,00	467.538,00	478.066,40
2001	382.901,10	502.264,56	514.829,46
2002	701.696,80	1.263.116,64	1.297.477,69
2003	259.418,56	361.527,63	373.018,89
2004	330.383,58	477.852,40	502.459,84
2005	685.589,58	1.154.945,40	1.203.246,97
2006	1.151.988,44	1.827.776,52	1.912.987,00
2007	1.497.796,36	2.080.785,22	2.182.926,10
2008	2.653.776,95	2.710.820,18	2.849.342,18
2009	5.281.179,81	4.484.924,41	4.680.319,60
2010	2.121.497,48	2.266.856,04	2.366.882,91
<b>Totales</b>	<b>15.387.443,66</b>	<b>17.598.407,00</b>	<b>18.361.557,04</b>



En el cuadro 3.5.1 se aprecia que las exportaciones uruguayas se han venido incrementando año a año de forma continua, tanto en valores físicos como en valores monetarios a lo largo del periodo comprendido entre el año 2000 y el 2010, destacándose el año 2009 donde se alcanzaron

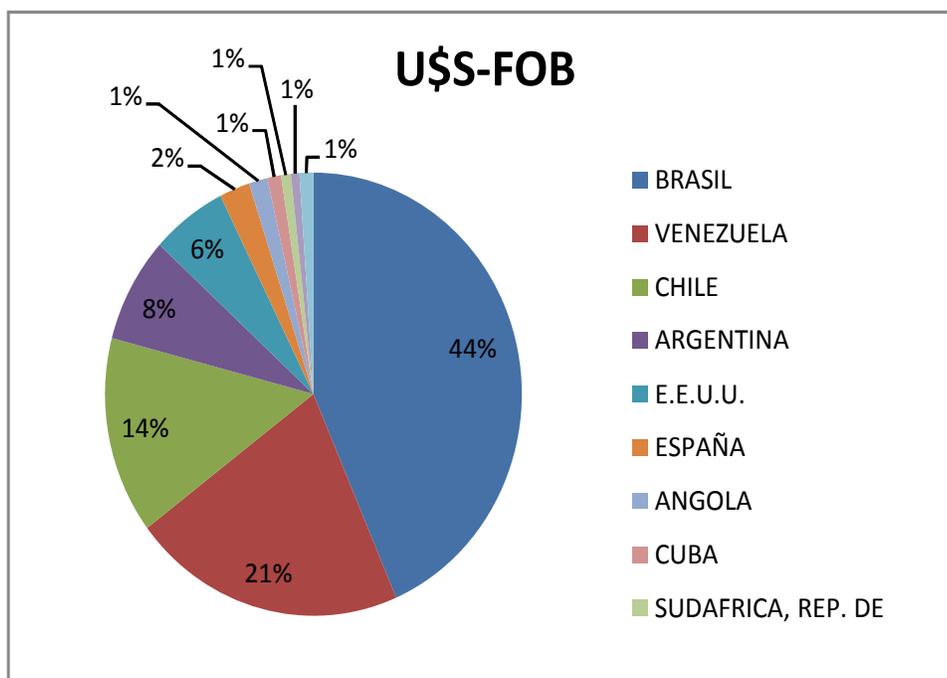
los máximos niveles tanto en kilo gramos netos totales, valores monetarios totales y en dólares/kg neto exportado.

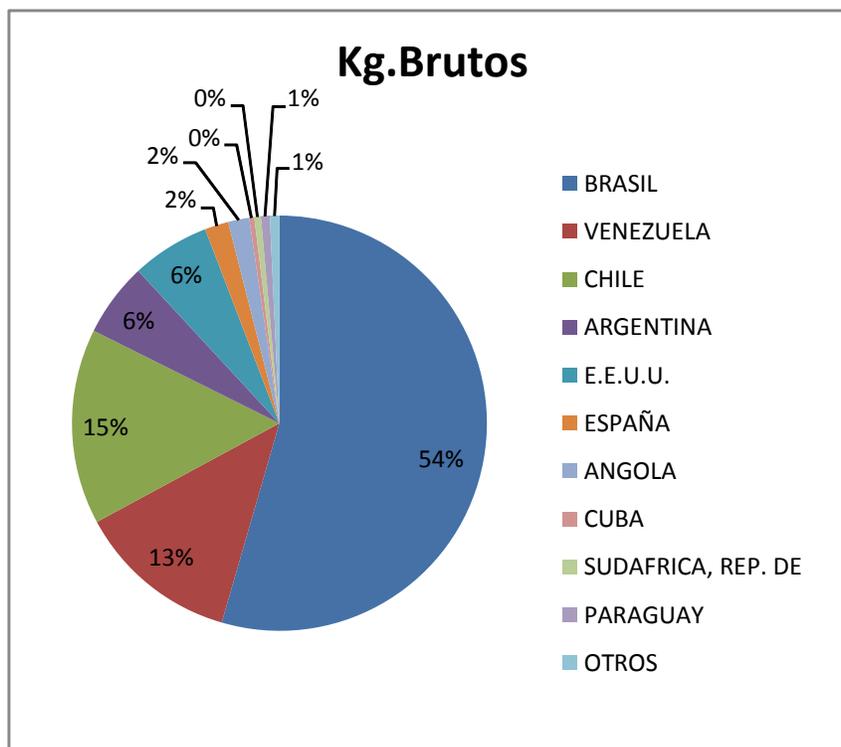
En el año 2002 se registro el menor promedio del valor en dólares/kg neto exportado situándose en U\$\$ 0,55/kg neto exportado. Los mayores valores promedio se han registrado desde el año 2008 a esta fecha superando los U\$\$ 0,90/kg neto exportado, alcanzando en el año 2009 al mayor valor promedio del periodo (U\$\$ 1.18/kg neto exportado)

Cuadro 3.5.2

**Exportaciones Ene-2000 a Nov-2010 por País de Destino**

<b>País Destino</b>	<b>U\$S-FOB</b>	<b>Kg.Brutos</b>	<b>U\$S FOB por Kg.</b>
BRASIL	6.695.946	10.004.421	0,67
VENEZUELA	3.257.694	2.320.827	1,40
CHILE	2.214.003	2.793.503	0,79
ARGENTINA	1.185.415	1.057.038	1,12
E.E.U.U.	898.644	1.116.765	0,80
ESPAÑA	364.351	335.703	1,09
ANGOLA	224.106	304.168	0,74
CUBA	161.230	73.533	2,19
SUDAFRICA, R	119.070	93.300	1,28
PARAGUAY	100.246	126.812	0,79
OTROS	166.703	135.461	1,23
<b>Total</b>	<b>15.387.408</b>	<b>18.361.531</b>	





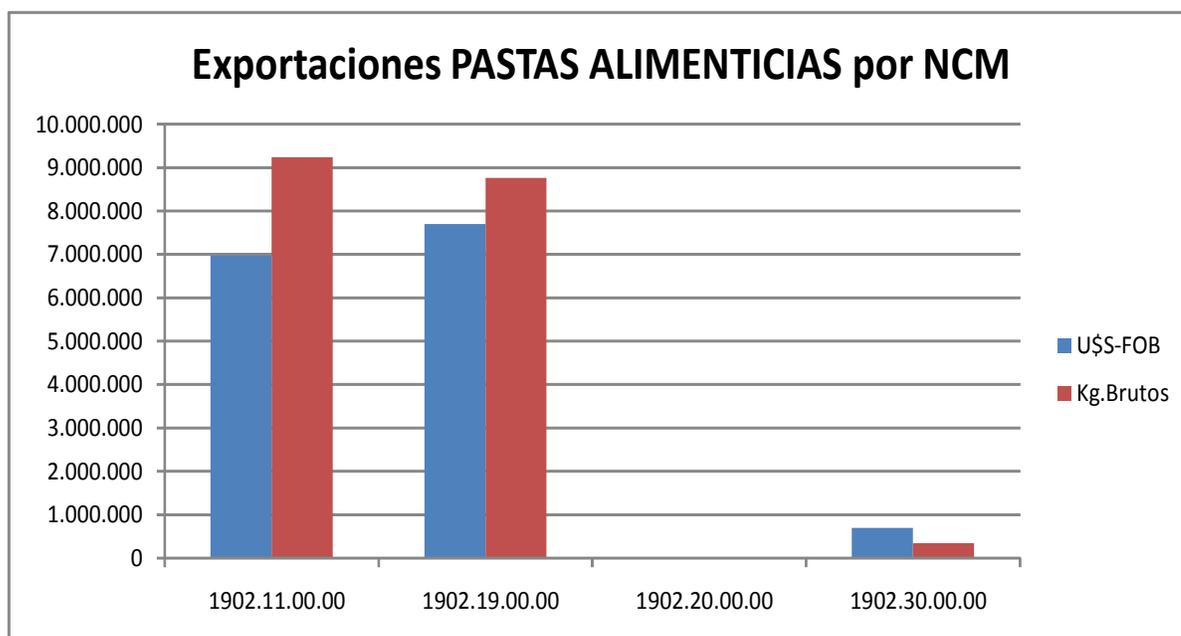
El principal país destino de nuestras exportaciones a sido Brasil a lo largo de todo el periodo comprendido entre el año 2000 y 2010, también debemos que es al país al que se le exporta a menor precio promedio.

A partir del año 2005 nuestro país ha expandido sus exportaciones a otros mercados, destacándose principalmente Estados Unidos, Chile, Venezuela y Argentina.

Cuadro 3.5.3

**Exportaciones Pastas Alimenticias Ene-2000 a Nov-2010 por NCM**

NCM	Descripcion	U\$S-FOB	Kg.Brutos
1902.11.00.00	PASTAS ALIMENTICIAS SIN COCER NI RELLENAR QUE CONTENGAN HUEVO	6.974.055	9.242.212
1902.19.00.00	PASTAS ALIMENTICIAS SIN COCER NI RELLENAR QUE NO CONTENGAN HUEVO	7.701.832	8.765.042
1902.20.00.00	PASTAS ALIMENTICIAS RELLENAS O COCIDAS	14.437	8.910
1902.30.00.00	PASTAS ALIMENTICIAS OTRAS	697.106	345.379
		15.387.430	18.361.543



El cuadro numero 3.5.3 muestra que nuestro país exporta principalmente fideos secos (partida arancelaria 1902110000 y 1902190000).

Las exportaciones de pastas frescas y pastas frescas envasadas al vacio (partida arancelaria 1902200000 y 1902300000) casi no tienen incidencia en el total de las exportaciones uruguayas.

Cuadro 3.5.4

**Exportaciones Ene-2000 a Nov-2010 por Exportador**

Exportador	U\$S-FOB	Kg.Brutos	U\$S FOB x Kg. Bruto.
DARCEL S.A. (LAS ACACIAS)	4.977.668	6.768.746	0,74
LA NUEVA CERRO S.A. (ADRIA)	4.607.251	7.047.769	0,65
PROD.INDEPENDIENTES AVICOLAS	3.100.622	2.196.966	1,41
COOPAR S.A.	1.143.778	1.038.030	1,10
LUIS G. BONOMI Y CIA. S.A.	447.478	194.445	2,30
AMERICAN SUPPLY S R L	425.603	573.620	0,74
FEDIR S A	195.110	83.248	2,34
CARRAU Y CIA S.A.	110.654	131.986	0,84
OSVERNA S.A.	59.005	63.897	0,92
BADELOR S.A.	56.396	11.383	4,95
HENDERSON Y CIA S.A.	43.561	54.159	0,80
IBERO AIR LTDA	43.120	55.430	0,78
FERNANDEZ BASSIGNANA SANTIAGO	42.328	20.019	2,11
MERCOLINE SA	29.751	40.965	0,73
COBIREL S A	29.597	6.837	4,33
GLOBAL TRADING AGENTS S R L	23.471	21.321	1,10
PEMAI S A	13.282	8.184	1,62
RAPENOR S.A.	10.141	16.862	0,60
MIMATEC S.A.	10.102	12.308	0,82
DARILMAR S A	5.571	3.962	1,41
LOS DOS LEONES S.A.	4.747	2.640	1,80
OTROS	8.172	8.752	0,93
	<b>15.387.408</b>	<b>18.361.529</b>	

## **CAPITULO 4**

### **ESTRUCTURA DE MERCADO**

En el libro “Macroeconomía” de Dornbush se define Estructura de Mercado como la forma en que está organizado un mercado en el cual participan las empresas pertenecientes a un sector industrial, donde se entiende por sector industrial un grupo de empresas que elabora productos que son sustitutos cercanos entre sí.

La conducta adoptada por las empresas a la hora de competir en un sector industrial se verá influenciada fuertemente por la estructura de dicho sector. Según cuál sea la estructura, la empresa determinará la estrategia a seguir y a su vez esta influirá en la performance o resultado que la misma obtenga.

Entre los principales aspectos a tener en cuenta para definir la estructura de un mercado se encuentran:

- la cantidad de compradores y vendedores existentes en el mercado,
- la existencia o no de barreras a la entrada o a la salida,
- el grado de diferenciación del producto,
- la diversificación,
- su concentración, y
- la segmentación.

Siendo los aspectos más determinantes para diferenciar un mercado de otro los 3 primeros mencionados anteriormente.

Teniendo en cuenta estos aspectos y para identificar como está estructurada la Industria de Fideos Secos y Pastas Frescas o Pastas envasadas al vacío es preciso definir los diferentes tipos de estructuras de mercado existentes de modo de verificar a cuál de ellas responde dicha industria.

### **4.1 COMPETENCIA PERFECTA**

Un mercado en competencia perfecta se compone de una gran cantidad de empresas que ofrecen productos homogéneos y sustituibles entre sí. Existen muchos compradores y vendedores, los cuales no pueden influir en los precios del mercado, ya que no son lo suficientemente grandes, consideran que el precio es fijado por el propio mercado y está fuera de su control. La información circula de manera perfecta de tal forma que los participantes del mercado están bien informados.

En este tipo de mercado los vendedores no dedican tiempo a elaborar una estrategia de marketing, como lo son la fijación de precios y programas de promoción, desarrollo de nuevos productos, investigación y análisis, ya que desempeñan una función insignificante en el mismo.

### **4.2 COMPETENCIA IMPERFECTA**

En un mercado de competencia imperfecta se distinguen 3 tipos de estructuras: Monopolio, Competencia Monopolística y Oligopolio.

Competencia Imperfecta es cuando compradores o vendedores de una forma u otra poseen capacidad de influir en el precio de mercado de los productos del sector industrial.

A continuación haremos una breve descripción de cada uno de los tipos de estructura.

### **4.2.1 MONOPOLIO**

Es la forma más extrema de competencia imperfecta donde existe un único vendedor de un bien o un servicio en un mercado donde no existen sustitutos. En este tipo de mercado encontramos barreras de entradas totales, entonces no existe diferenciación de productos. Un vendedor tiene poder de monopolio si puede elevar el precio de su producto reduciendo su propia producción.

### **4.2.2 COMPETENCIA MONOPOLÍSTICA**

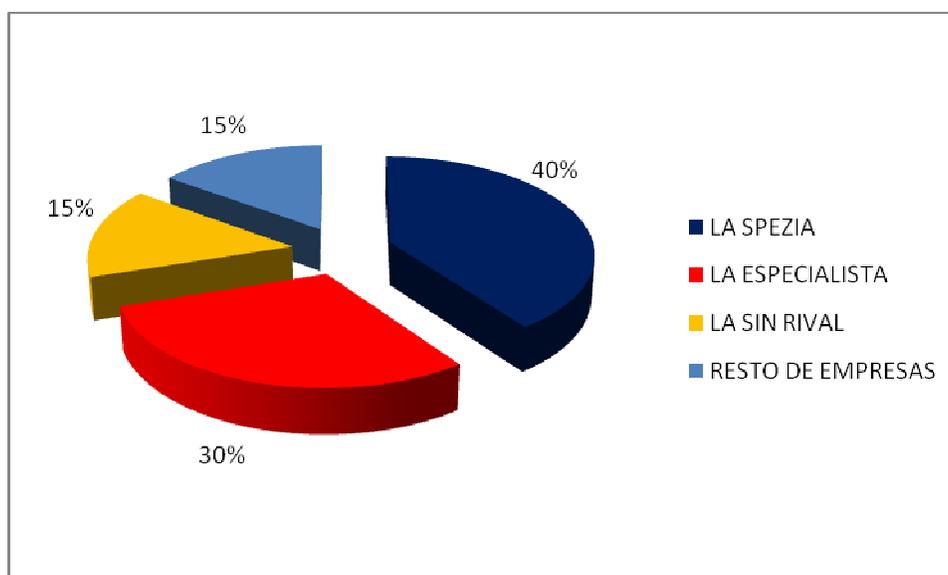
La competencia monopolística posee características tanto del Monopolio como de la Competencia Perfecta. Se caracteriza por la existencia de muchos vendedores, de productos que se diferencian levemente entre sí. Los compradores consideran que los productos de los distintos vendedores son sustitutos imperfectos. Como consecuencia de esto cada competidor monopolístico tiene un cierto poder de mercado ya que puede elevar un poco el precio sin perder a todos sus clientes. Aquí no existen barreras a la entrada de nuevas empresas al igual que en la competencia perfecta.

Al analizar la realidad del Sector de Pastas Frescas consideramos que la Competencia Monopolística es la Estructura de Mercado que más se ajusta a dicho Sector. Existen muchos competidores con productos que no se diferencian demasiado unos de otros, salvo en algunos casos (por ejemplo, pastas sin gluten, Kosher, etc.). Cada competidor a su vez puede variar un poco el precio de sus productos sin que se vean afectadas sus ventas en forma significativa. Además, si bien existen barreras a la entrada, sobre todo en lo que tiene que ver con la inversión inicial a realizar, las mismas no consisten un impedimento irrefutable para que una empresa nueva pueda acceder al mercado.

A continuación exponemos en un gráfico lo que podemos concluir, en base a la experiencia empírica, sobre que cada empresa posee su propio nicho de mercado, excepto en aquellos casos en los que los puntos de venta se encuentran en los propios supermercados. Asimismo, al evaluar

cual es la participación en el mercado de cada empresa, tenemos que tener en cuenta aquellas “marcas blancas” que elaboran las grandes empresas, como es el caso de La Especialista, si bien no se venden con la marca propia. Una vez considerados todos estos puntos y aclarando que la situación en el interior del país de este tipo de empresas es que cada una de ellas se circunscribe casi exclusivamente a una ciudad o barrio, es que podemos concluir que la principal empresa del sector es La Spezia con aproximadamente un 40% del mercado, seguida por un 30% de La Especialista, un 15% del mercado que corresponde a La Sin Rival y el 15% restante se reparte entre el resto de las empresas de todo el país.

**Porcentaje de Participación en el Sector de Pastas Frescas**



Un párrafo aparte se merece la situación de las pastas envasadas al vacío, ya que si bien en la actualidad podríamos decir que nos encontramos ante un monopolio debido a que la única empresa del Sector que las elabora y vende es “La Especialista”, esto no significa que realmente sea un monopolio, ya que en primer lugar sí existen productos sustitutos como son las pastas frescas y además las barreras a la entrada no son totales como lo establece la definición del monopolio, sino que si bien son grandes, igualmente existe la posibilidad de que ingresen nuevos competidores en el mercado.

### 4.2.3 OLIGOPOLIO

Un Oligopolio es una estructura de mercado en el que la mayor parte de la producción es realizada por unas pocas empresas, cada una de ellas suficientemente grande como para influir en el conjunto de mercado.

Sin embargo cada una de las empresas cuando toma sus decisiones en cuanto a precio y producción tiene que tener en cuenta la conducta de los competidores, y deberá analizar también la reacción de los compradores frente a sus actos, debido a que ambos afectan sus beneficios.

Al ser pocas las empresas que componen el sector, éstas son capaces de influir en el precio, a través del control de la cantidad que ofertan en el mercado.

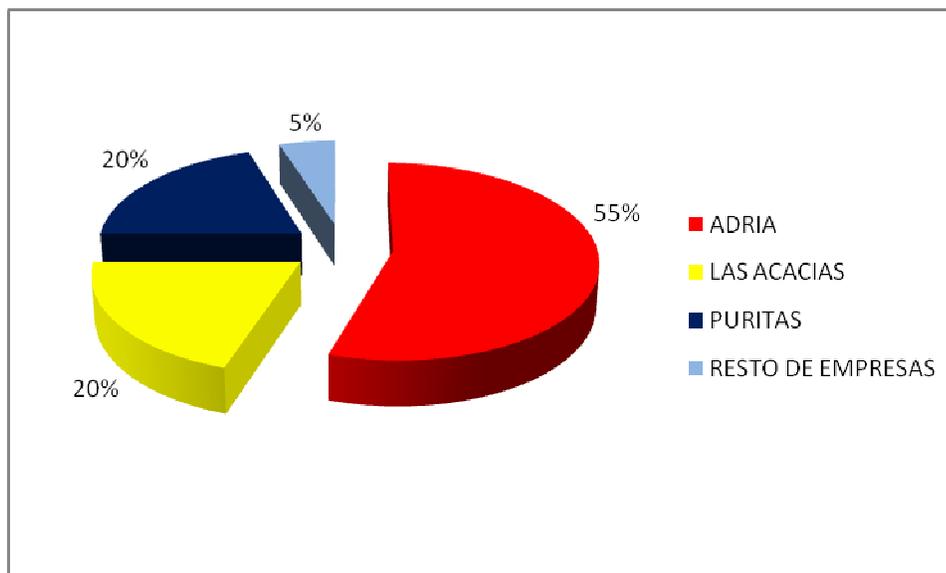
Suelen existir barreras a la entrada, pero las mismas no son tan grandes como para impedir la entrada de nuevos competidores. A su vez los productos no son muy diferenciados entre sí. Las causas por las que se da la presencia de un número reducido de empresas es por la existencia de economías de escala que permite que el mercado permita que sólo empresas grandes puedan producir.

Luego de analizar el Sector de Fideos Secos podemos concluir que la Estructura de Mercado que mejor se adapta a éste es la del Oligopolio. Esto es así debido a que la mayor parte de la producción y venta en el mercado es realizada por las tres empresas referentes de dicho Sector. Si bien consideramos que existen barreras a la entrada más significativas que en el Sector de Pastas Frescas, también pudimos apreciar que las mismas no son suficientes como para impedir la entrada de nuevos competidores. Lo que si se ve en gran medida en este Sector son las economías de escala existentes por parte de estas pocas empresas, logradas a través del gran avance tecnológico que hay en dicho Sector, lo que se convierte en la mayor diferencia que tienen con el resto de las empresas del mercado.

Con respecto a este sector, claramente se puede apreciar que la empresa líder del mercado es sin dudas ADRIA con aproximadamente el 55% del mercado, luego casi que en un mismo escalón

del 20 % cada una se encontrarían Las Acacias y Puritas, aunque esta última consideramos que puede tener un poco más de participación debido a que llega a todos los puntos del país muchas veces con los fideos descargado a granel, lo cual provoca que estos productos se vendan en mayor cantidad, sobretodo en el interior del país, debido a su bajo precio. Por último encontraríamos con un 5% o menos de participación en el mercado a las demás empresas del país.

**Porcentaje de Participación en el Sector de Fideos Secos**



<b>Característica Estructural</b>	<b>Competencia Perfecta</b>	<b>Competencia Monopolística</b>	<b>Oligopolio</b>	<b>Monopolio</b>
<b>Número de vendedores</b>	Muchos	Muchos	Pocos	Sólo uno
<b>Barreras a la Entrada</b>	No	No	Normalmente	Si (Ninguna Entrada)
<b>Diferenciación del producto</b>	No	Si	Quizás	No (Un producto)

#### 4.2.4 FIRMA DOMINANTE Y SEGEMENTO COMPETITIVO

Carlton y Perloff definen lo que puede ser una quinta estructura de mercado, la cual denominan Empresa Dominante y Segmento Competitivo, ocurre cuando existe una empresa que tiene una gran parte del mercado (Firma Dominante - FD), y el resto esta compartido por pequeñas empresas (Segmento Competitivo - SC), siendo la primera la única capaz de incidir sobre los precios. O sea que las firmas del SC siguen el liderazgo en precio de la FD. A su vez la FD permite que las empresas del SC vendan tanto como quieran, estas no tienen incentivo para bajar el precio, y si cobraran un precio mayor que el de la FD entonces no lograrían vender nada.

#### 4.3 EMPRESAS DEL SECTOR EN EL MERCADO URUGUAYO

Según datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística observamos que ha Junio de 2010 existían en el mercado uruguayo unas 321 empresas, de las cuales se posee información de 299 de ellas. Estas a su vez se dividen en 35 empresas que pertenecen al Sector de Fideos Secos y 264 que pertenecen al Sector de Pastas Frescas. El detalle de dicha información mencionada anteriormente se refleja en los cuadros que vemos a continuación:

Cuadro 4.1

##### **Resumen del procesamiento de los casos**

Casos					
Válidos		Perdidos		Total	
N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
299	93,15%	22	6,85%	321	100%

##### **Clasificador de clase de Clase de Actividad CIU 4**

	10741 (Elaboración de pastas secas)	10749 (Elaboración de pastas frescas)	Total
Total	35	264	299

Cuadro 4.2

<b>Tramo de venta Promedio mensual de ventas</b>
0 Sin ventas
1 Hasta \$ 378.000
2 De 378.001 a \$ 755.000
3 De \$ 755.001 a \$ 1.620.000
4 De \$ 1.620.001 a \$ 3.780.000
5 De \$ 3.780.001 a \$ 7.552.000
6 De \$ 7.552.001 a \$ 15.103.000
7 De \$ 15.103.001 a \$ 75.515.000
8 De \$ 75.515.001 a \$ 150.000.000
9 De \$ 150.000.001 a \$ 300.000.000
10 De \$ 300.000.001 a \$ 748.000.000
11 De \$ 748.000.001 a \$ 1.500.000.000
12 De \$ 1.500.000.001 a \$ 3.000.000.000
13 De \$ 3.000.000.001 a \$ 4.500.000.000
14 Más de \$ 4.500.000.000

Cuadro 4.3

**Clasificador de clase de Clase de Actividad CIU 4**

	10741 (Elaboración de pastas secas)	10749 (Elaboración de pastas frescas)	Total
Tramo vta. <b>0</b>	31	182	213
<b>1</b>	0	6	6
<b>2</b>	1	4	5
<b>3</b>	1	19	20
<b>4</b>	0	21	21

5	0	16	16
6	0	8	8
7	0	5	5
8	0	1	1
9	1	1	2
10	1	1	2
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>264</b>	<b>299</b>

En base a los datos que surgen de los cuadros 4.2 y 4.3 vemos que de las 299 empresas de las cuales se tiene información en el sector, existen 213 de ellas que no tienen ventas. Al consultar en el INE sobre esta situación se nos comunicó que esto ocurre a raíz de que la información en la cual ellos se basaron surge a partir de información otorgada a su vez por la DGI y el BPS, por lo que si bien se trata de empresas regularmente constituidas, las mismas no tienen por qué tener actividad. Puede suceder que algunas de estas empresas si bien no poseen actividad, las mismas no hayan sido clausuradas formalmente en dichos organismos, o también se puede tratar de Pequeñas Empresas de las cuales la DGI no posee información sobre el volumen de sus ventas.

Por lo tanto de dicho informe podemos apreciar, entre otras cosas, que de las 86 empresas con actividad casi el 50% de ellas pertenecen a los tramos de venta 3 y 4 que significa un promedio de ventas mensual entre \$755.000 y \$3.780.000

#### **4.4 PRINCIPALES EMPRESAS DEL SECTOR EN EL MERCADO URUGUAYO**

Tal como mencionáramos en la Introducción de este trabajo de investigación, nuestro análisis pretende abordar el sector de Fabricas de Pastas dividiéndolo en 2 partes: por un lado el mercado de Pastas Frescas y por otro el mercado de Fideos Secos. Por esto es que a continuación realizamos una breve descripción de tres empresas líderes de cada mercado como son: en el mercado de pastas frescas “La Spezia”, “La Especialista”, y “La Sin Rival”, y en el mercado de fideos secos “ADRIA”, “Puritas” y “Las Acacias”.

## **“LA SPEZIA”**



### **HISTORIA**

En el año 1938 llegaban de Italia el Sr. Enrique Crovara y la Sra., María Bonfiglio, quienes fundan la fábrica de pastas llamada “La Spezia”.

La Sra. María Angélica Crovara Bonfiglio quien se casa con el Sr. Roberto Speranza es una de las hijas que en el año 1974 se hace cargo de la empresa. Un año más tarde compran la empresa a sus fundadores.

Con motivo de la celebración del 70 aniversario de la empresa, en el año 2008 se realiza en el Teatro Solís un acto en el que se reúnen clientes, proveedores e integrantes de la empresa, en el cual se formaliza el traspaso de mando a la tercera generación.

Actualmente dos de los tres hijos ocupan cargos estratégicos en “La Spezia”, Juan Pablo Speranza Crovara quien es el Gerente General e Ismael Speranza Crovara quien es el Gerente Comercial.

En sus comienzos “La Spezia” fue formada como una empresa unipersonal, posteriormente fue una Sociedad de Responsabilidad Limitada y en el año 2009 se decide constituir una Sociedad Anónima, el matrimonio Crovara-Bonfiglio y sus tres hijos son poseedores de la totalidad del paquete accionario.

### **LA EMPRESA**

Desde sus orígenes y hasta el día de hoy, la empresa se ubica en el mismo local de la calle Libertad, allí se encuentra la “cocina” como le llaman a su fábrica, administración y el principal punto de venta.

“La Spezia” cuenta con 29 puntos de venta, 21 de ellos ubicados en Montevideo, 4 en Punta del Este, 1 en Solymar, 1 en Médanos de Solymar, 1 en Atlántida y otro en Piriápolis. Todos ellos localizados en la cadena de Supermercados Disco y Devoto.

El personal de la empresa consta de 240 empleados quienes conforman el área de administración, producción, distribución y ventas. La flota de vehículos utilizados para la distribución es propiedad de la empresa.

La actividad principal siempre fue la fabricación de Pastas Frescas, en sus comienzos se incursionó por un período breve en la fabricación de Fideos Secos, actualmente complementando a las pastas frescas se ofrecen salsas y comidas elaboradas.

### **PRINCIPALES MATERIAS PRIMAS**

- Semolín
- Lácteos
- Verduras
- Chacinados
- Carnes
- Envases

### **PRODUCTOS**

- Pastas Frescas
  - Pastas Frescas Artesanales
  - Pastas Frescas Kosher
  - Pastas Frescas sin Gluten
  - Pastas Frescas sin Agregado de Sal
- Salsas
- Tartas Saladas
- Tortas Saladas
- Tartas Dulces

- Quesos Rallados
- Manteca
- Pan de Oliva
- Masas
- Postres
- Empanadas
- Filloas

### ***“LA ESPECIALISTA”***



### **HISTORIA**

En la década del 30 llega a Montevideo el Sr. Silvio Pedrinelli y funda una fábrica de pastas artesanales llamada “La Especialista”.

Posteriormente la empresa fue adquirida por 3 socios, en el año 1969 paso a ser propiedad del Sr. Julio Carbajales y del Sr. Enrique Cancelos. Actualmente y desde el año 1978 es propiedad del Sr. Julio Carbajales.

A partir de la década del 80 “La Especialista” se transformo en una Sociedad Anónima.

### **LA EMPRESA**

En sus orígenes la fábrica se encontraba al lado de su ubicación actual en la calle General Flores, donde hoy funciona la fábrica de pastas frescas y su único punto de venta al público. También cuenta con producción de pastas frescas envasadas al vacío y tapas para empanadas y pascualinas, la cual se realiza en otro local ubicado en la calle José. L. Terra.

Además de comercializar sus productos con su marca líder “La Especialista”, también elabora las denominadas "marcas blancas" de los supermercados Devoto y Tienda Inglesa.

Por otra parte, a través de su red de distribuidores, abastece de pastas envasadas al vacío a todos los departamentos del Interior, los supermercados Disco, Devoto, Tienda Inglesa, Multiahorro, El Dorado, Día a Día, así como también fabrica las pastas al vacío de la marca Leader Price (pertenece a Disco y Devoto) y Buon Mangiare (Multiahorro).

Por su parte elaboran pastas envasadas al vacío y tapas para empanadas y pascualinas a través de su segunda marca “Marcello” la cual se comercializa a menor precio.

Complementando los productos antes mencionados, también se ofrece Fideos Secos fabricados por la fábrica de pastas “Las Acacias” pero con marca “La Especialista”, salsas y queso rallado.

“La Especialista” cuenta actualmente con 103 empleados, 8 se desempeñan en el área de administración, 25 en distribución y ventas, 10 en depósito y 60 en el área de producción. La distribución se realiza mayoritariamente con flota de vehículos propia, aunque también se terceriza una parte de la misma.

### **PRINCIPALES MATERIAS PRIMAS**

- Harina
- Semolín
- Lácteos
- Carnes
- Verduras
- Chacinados
- Envases

### **PRODUCTOS**

- Pastas Frescas Artesanales
- Pastas Frescas envasadas al vacío

- Tapas para empanadas y pascualinas
- Fideos Secos
- Salsas
- Quesos Rallado
- Harina

### ***“LA SIN RIVAL”***



### **HISTORIA**

La empresa se inició en el año 1958 a nombre de Evaristo Calvar. Además de éste, en la misma trabajaban su mujer y 4 empleados más.

El local comercial estaba ubicado en Soriano 935 y era alquilado.

Se dedicaban a la producción y venta de pastas frescas y secas.

En el año 1988 se adquiere un terreno en Soriano 931 (lindero al local mencionado) y se construye una fábrica de 500 mts.2. A partir de este momento se anexan la producción de masas para empanadas y pizzas. Pasa a ser una Sociedad de Responsabilidad Limitada.

En el año 2005 la hija de los fundadores, Mónica Calvar, adquiere la empresa la cual pasa a constituirse como Sociedad Anónima de la que posee el 100% de las acciones.

A partir de aquí se anexan todo lo que son comidas prontas, productos para celíacos, para diabéticos, delivery a todo Montevideo y poder hacer pedidos a través de Internet. En el año 2008 se dejan de elaborar pastas secas.

## **LA EMPRESA**

Actualmente la empresa cuenta con un solo local ubicado en Soriano 931. Está conformada por 23 empleados y también cuenta con un servicio de delivery tercerizado que consta de 7 empleados más.

## **PRINCIPALES MATERIAS PRIMAS**

Las principales materias primas utilizadas por la empresa son:

- Harina
- Semolín
- Chacinados
- Lácteos
- Carnes
- Verduras
- Envases

## **PRODUCTOS**

- Pastas Frescas
  - Pastas Frescas Artesanales
  - Pastas Frescas sin Gluten
  - Pastas Frescas para Diabéticos
- Masas para empanadas y pascualinas
- Pizzas
- Salsas
- Queso Rallado
- Comidas Prontas

## **“ADRIA”**



### **HISTORIA**

La Nueva Cerro S.A. (Fideos “ADRIA”), es una empresa constituida por familias inmigrantes italianas iniciando sus actividades con fecha 8 de abril de 1949, poniendo en funcionamiento su primera línea de producción el 22 de febrero de 1950.

En 1951 el Directorio de la empresa decide instalar una nueva planta en Brasil, precisamente en la ciudad de Porto Alegre, para luego en el año 1957, en el estado de San Pablo, en la localidad de San Caetano do Sul, poner en marcha su tercera planta de fabricación.

Con el transcurso de los años, “ADRIA” Uruguay y “ADRIA” Brasil ocupan el tercer lugar en el ranking mundial en cuanto a producción.

Desde un principio se dedicaron exclusivamente a la producción y venta de fideos secos.

En el año 1974 se decide la venta de “ADRIA” Brasil, la que se efectúa a una empresa multinacional americana.

Hoy en día la empresa se encuentra a cargo de la segunda generación de esas familias italianas que la fundaron, y de a poco está teniendo también participación en la dirección de la misma la tercera generación de dicha familia.

### **LA EMPRESA**

Son los primeros en tener el certificado SGS “establecimiento consciente de la higiene” y están en un proceso de certificación ISO 9001 para documentar lo que vienen haciendo desde hace ya tantos años, servicio y calidad.

Actualmente “ADRIA” se ubica en dos puntos de Montevideo:

El Sector Fabrica se encuentra en Avda. 8 de Octubre 2603 y el Sector Comercial está en Eduardo V. Haedo 2220.

Cuenta con un personal compuesto por aproximadamente 200 personas que conforman la los sectores Fabrica y Comercial, pero que también se encargan de toda la distribución de la empresa a todos los puntos del país.

Si bien los productos “ADRIA” llegan a todos los hogares del país, la empresa se dedica a la venta tanto a Mayoristas como a Minoristas, pero no tiene puntos de venta directamente al consumidor final.

Con relación a las exportaciones dentro de los mercados a los que exportan, se destacan Argentina, Brasil, Estados Unidos, Chile y Japón.

Debido a la venta de “ADRIA” Brasil, se vieron imposibilitados de comercializar en ese país sus productos con su marca líder, motivo por el cual desarrollaron una nueva marca “La Marítima” destinada a tales mercados.

No siendo así para Argentina, EEUU, Chile y Japón donde sus productos llegan a los consumidores con su marca “ADRIA”.

Cabe señalar que en todos los mercados donde apuntan sus exportaciones, también realizan marcas Propias solicitadas por sus clientes.

La empresa es una consecuente participante de Ferias Internacionales de productos y tecnología.

### **PRINCIPALES MATERIAS PRIMAS**

- Harina
- Huevo
- Envases

## PRODUCTOS

- Fideos Secos
- Pan Rallado
- Queso Rallado

***“PURITAS”***



## HISTORIA

“PURITAS” (Rapenor S.A) fue fundada en el año 1915 en la ciudad de Montevideo.

En la década del '90 “PURITAS” inicia su reconversión industrial: adquisición de nuevas maquinarias, nuevas tecnologías, y el desarrollo de nuevos productos.

En la actualidad asienta su fábrica en las afueras de Montevideo, ocupando un terreno de 50 hás. La edificación se desarrolla en una superficie de 12.000 m<sup>2</sup> albergando todas las áreas de procesamiento de materias primas, elaboración y envasado, silos, laboratorios, talleres, oficinas administrativas y de venta, así como diferentes ambientes para uso del personal.

Hoy en día la empresa cuenta con más de 300 empleados.

## PRINCIPALES MATERIAS PRIMAS

- Harina
- Huevo
- Envases

## PRINCIPALES PRODUCTOS

- Fideos Secos
- Harinas
- Avena
- Polenta

### ***“LAS ACACIAS”***



## HISTORIA

Alimentos “Las Acacias” es una empresa familiar, que nace en 1952 en Montevideo, por iniciativa del joven empresario Jesús Rega. En sus orígenes, la empresa se dedicaba a la elaboración de pastas frescas, en una pequeña fábrica artesanal.

A los pocos años se desarrolla un proyecto semi industrial, iniciando una nueva etapa de producción, en la que comienzan a fabricarse las pastas secas. Así nacen las “Pastas Caseras “Las Acacias”” con las cuales se logra la expansión de su distribución en todo el territorio

uruguayo.

## **LA EMPRESA**

En 1969, la empresa adquiere la actual planta diseñada especialmente para la elaboración de pasta. Desde entonces ha estado en continuo crecimiento incorporando tecnología de última generación y reformando la estructura edilicia, logrando así un importante incremento de la producción, y mayor capacidad de almacenamiento, para abastecer el mercado interno y la exportación a otros países.

Actualmente cuenta con un grupo de trabajo de más de 100 personas en las diversas áreas de la empresa.

## **PRINCIPALES MATERIAS PRIMAS**

- Sémola
- Sémola de trigo duro
- Huevo
- Envases

## **PRODUCTOS**

- Pastas Secas
  - Pastas al huevo
  - Pastas de sémola de trigo duro
  - Pastas de trigo duro con vegetales
  - Pasta de trigo duro Integral

- Extracto de tomate
- Molienda de Pasta al huevo
- Pan rallado
- Harina 0000
- Galletas de Arroz

## **CAPITULO 5**

### **CONDUCTA O ESTRATEGIA**

Consideramos que el marco teórico que mejor se adapta al objetivo de nuestra investigación corresponde a Michael E. Porter. Libro: “Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia”.

Para Porter la formulación de una estrategia competitiva, consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales con las cuales compite. Las fuerzas externas al sector industrial son de importancia ya que generalmente afectan a todas las empresas de dicho sector, la clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas.

Toda empresa que compite en un sector industrial posee una estrategia competitiva, ya sea definida explícitamente mediante un proceso de planificación estratégica o pudo haberse originado en forma implícita a través de la experiencia personal o de los conocimientos del mercado que posea la empresa.

El objetivo de una estrategia competitiva para una empresa es encontrar una posición en el sector en la cual pueda defenderse de dichas fuerzas o pueda inclinarlas a su favor.

El reconocer las cinco fuerzas competitivas de la empresa implica marcar los puntos fuertes y débiles de la empresa, fortalece su posición en su sector industrial, aclara las áreas en donde los cambios de estrategia pueden producir los mejores resultados y señala las áreas en donde las tendencias del sector industrial prometen tener la máxima importancia, sea como oportunidades o como amenazas.

## 5.1 FUERZAS COMPETITIVAS

A continuación analizaremos las características relevantes de las cinco fuerzas competitivas básicas:

- Amenaza de nuevos ingresos,
- Amenaza de productos sustitutos,
- Rivalidad entre los competidores existentes,
- Poder de negociación de los proveedores,
- Poder de negociación de los compradores.

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

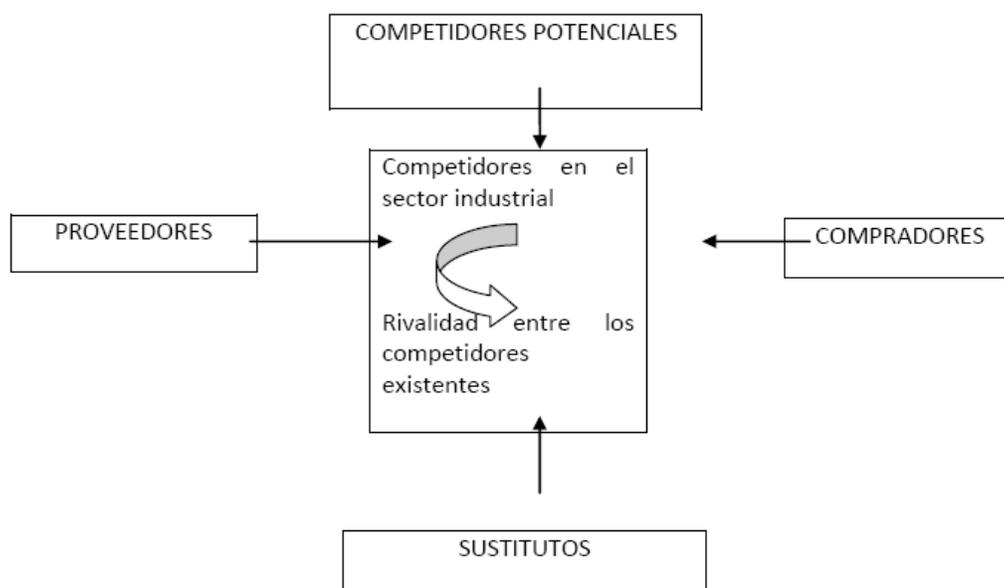


Grafico: “Las cinco fuerzas competitivas” Fuente: Porter, Michael E. “Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia”.

A continuación se analizarán varias características de importancia, económicas y técnicas que son relevantes para robustecer y determinar cada fuerza competitiva:

### **5.1.1 AMENAZA DE NUEVOS INGRESOS**

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

Existen seis factores principales que actúan como barrera de ingreso:

Economías de escala: se producen cuando los costos unitarios de un producto disminuyen, al aumentar el volumen absoluto por periodo. Las economías de escala frenan el ingreso obligando al que pretende hacerlo a producir en gran escala corriendo el riesgo de una fuerte reacción por parte de las empresas instaladas, o de lo contrario tiene que entrar en una escala pequeña y aceptar una desventaja en costos, ambas opciones indeseables.

En base a las entrevistas podemos ver que, sobre todo en el Sector de Fideos Secos, existen economías de escala debido a las maquinarias de última tecnología utilizadas por las grandes empresas de dicho sector, lo que provoca que sea muy difícil el ingreso de nuevos competidores para competir de igual a igual con estas empresas. Por ejemplo en el caso de “ADRIA” nos comentaban que la última maquinaria adquirida el año pasado ronda el €1.000.000 y produce unos 1000 kilos por hora, lo cual como vemos es una inversión y una producción a escala difícil de equiparar por una empresa que pretende ingresar al mercado.

Diferenciación del producto: esta barrera se produce cuando 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 simplemente por ser el primero en el sector. Obligando a los que quieran comenzar a participar 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 periodo.

En el Sector de Fabricas de Pastas en general existe una gran diferenciación del producto. En ambos sectores, tanto de Pastas Frescas como de Fideos Secos, estamos hablando que las empresas referentes poseen más de 60 años de trayectoria en el mercado y por lo tanto los clientes poseen una gran lealtad a las marcas y a los productos. Ingresar a este mercado con empresas de tanta antigüedad y constancia a través del tiempo, puede ser muy difícil para empresas nuevas.

Requisitos de capital: este tipo de barrera de ingreso se produce cuando es necesario invertir grandes cantidades de recursos financieros para poder competir. Constituyendo una barrera más fuerte, si este capital se requiere para invertirlo en publicidad riesgosa o agresiva e irrecurrible, o en investigación y desarrollo. El capital además puede ser necesario para créditos para clientes, inventarios, cubrir pérdidas iniciales o para mantener un capital de giro.

Al ser consultados sobre este aspecto, nos encontramos con que según “La Sin Rival”, por ejemplo, la inversión inicial existente para establecer una empresa de sus propias características ronda los U\$S 200.000.

Sin embargo, tal como mencionáramos anteriormente, para “ADRIA” es impensado establecer una empresa de sus características ya que por ejemplo la inversión realizada el año anterior significó el desembolso de €1.000.000 e inversiones como estas se realizan año a año.

Costos cambiantes: es la barrera a la entrada que surge por la necesidad de incurrir en costos adicionales para poder cambiar de un proveedor a otro. Entre estos costos encontramos, el costo de reentrenamiento del personal, el costo y el tiempo para probar y calificar a una nueva fuente.

En el sector de Pastas Frescas el cambiar de un proveedor a otro no conlleva demasiados costos, ya que la materia prima principal como es la harina o el semolín puede ser proporcionada por

varios molinos nacionales y casi todos poseen la misma calidad y servicio según los entrevistados.

Sin embargo, en el Sector de Fideos Secos, la situación es distinta ya que por la gran cantidad de materia prima que consumen no cualquier proveedor los puede abastecer, ya que además de un tema de calidad existe también un aspecto de equipamiento y servicio otorgado por el proveedor (por ejemplo contar con camiones tolva) que no todos lo pueden cumplir. Por lo que un cambio en los proveedores no es tan sencillo según pudimos obtener de las entrevistas.

Acceso a los canales de distribución: esta barrera de ingreso se puede dar por la necesidad de los nuevos competidores de asegurarse la distribución para su producto. Esta barrera puede llegar a ser mayor, en los casos de que los canales lógicos de distribución para el producto ya hayan sido servidos por las empresas establecidas y por tanto la nueva empresa deberá persuadir a los canales de que acepten sus productos mediante reducción de precios, asignaciones para publicidad compartida y similar, lo cual reduce las utilidades.

Además de la venta directa al público o a mayoristas, los canales de distribución más utilizados en ambos sectores son los supermercados. Ingresar a los supermercados para empresas que intentan establecerse en el mercado puede constituir una barrera importante debido a bonificaciones, descuentos, promociones, etc., exigidas por los mismos.

Desventajas en costo independientes de las economías de escala: es cuando las empresas existentes tienen ventajas de costos en relación a los competidores de nuevo ingreso, y estas no tienen como origen las economías de escala. Dichas ventajas se dan por ejemplo por tecnología de productos patentados, accesos favorables a materias primas, ubicaciones favorables, subsidios gubernamentales.

En este caso no se ven grandes desventajas para las empresas que quieran ingresar al mercado, excepto que “La Spezia” por ejemplo, cuenta con un producto patentado por ellos como son los “Romanitos”.

Otro caso es que por el gran volumen de consumo las empresas del Sector de Fideos Secos pueden contar con exclusividad de proveedores de materias primas.

Política gubernamental: el gobierno puede convertirse en una barrera de ingreso, por ejemplo al limitar o incluso impedir el ingreso a una determinada industria, con controles tales como los requisitos de licencia y limitaciones en cuanto al acceso de materias primas.

En este aspecto no hay mayores barreras al ingreso al sector excepto las legalmente establecidas para cualquier empresa como son: estar inscriptos en DGI, BPS y MTSS, y cumplir con los estándares mínimos exigidos por bromatología. Una participación que se puede apreciar por parte del Gobierno, consiste en la reglamentación de los salarios a partir del año 2005 con la creación de los Consejos de Salarios.

Reacción esperada de empresas existentes: Si se espera que las empresas existentes respondan energicamente dificultando a las empresas de nuevo ingreso, esto constituiría una barrera disuasiva al ingreso. Una de las formas de dificultar los nuevos ingresos sería la reducción de precios por debajo de los existentes, incrementos en publicidad, ofrecimientos de servicios accesorios, etc.

Al ser consultados sobre este tema vemos que en el Sector de Pastas Frescas coinciden en que al establecer cualquier estrategia siempre se mira previamente lo que están haciendo los competidores, por lo que quizás se pueda esperar una conducta de este tipo ante el inminente ingreso de un competidor nuevo al sector.

En el caso del Sector de Fideos Secos sin embargo, no se fijan lo realizado por los demás competidores del sector, por lo que no estarían interesados en dificultar el ingreso de una nueva empresa al mercado.

### **5.1.2 INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES.**

Las empresas existentes tienden a tener conductas para manipular la posición de sus adversarios. La rivalidad de los competidores existentes surge cuando uno o más de ellos, sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición.

Cuando esta fuerza se manifiesta, generalmente todas las empresas del sector industrial pueden sufrir y terminar en peores condiciones que antes. Manifestaciones de esta rivalidad son: competencia en precios, rivalidad en campañas publicitarias, mejoramiento en el servicio al cliente o aumento de la garantía, introducción de nuevos y mejorados productos.

Algunos de los factores que interactúan provocando una gran rivalidad son los siguientes:

- Gran número de competidores o igualmente equilibrados.

En los mercados donde la cantidad de empresas es numerosa, la posibilidad de que existan rebeldías es bastante más grande que si existieran pocas empresas. Pero incluso cuando hay relativamente pocas empresas, si están más o menos equilibradas en cuanto a tamaño y recursos percibidos, igualmente se puede crear inestabilidad debido a que están propensas a pelear en igualdad y a tener los recursos para represalias sostenidas y enérgicas. Cuando el sector industrial está sumamente concentrado por una o pocas empresas, entonces existen pocas posibilidades de error en la fuerza relativa y el líder o líderes pueden imponer disciplina así como tener un papel coordinador en la industria mediante dispositivos como el liderazgo en precios.

En el Sector de Pastas Frescas se ve que el mercado está mucho más saturado de empresas que en el Sector de Fideos Secos. Tal como muestran los datos aportados por el INE de un total de 299 empresas vemos que el 88% de ellas (264 empresas) pertenecen al Sector de Pastas Frescas y sólo un 12% de ellas se dedican a la elaboración de fideos secos. Por lo tanto el Sector de Pastas Frescas se caracteriza por poseer un gran número de competidores que en su gran mayoría están igualmente equilibrados, si bien existen casos, como las empresas a las cuales

entrevistamos y que son referentes del Sector, las cuales se encuentran en un plano superior con respecto a las demás.

Sin embargo en el Sector de Fideos Secos vemos la situación de que lo conforman un número de empresas no muy grande, existiendo a su vez empresas que concentran la mayor parte de la producción y ventas, como es el caso de las 3 empresas que tomamos como referencia para realizar nuestra investigación.

- Crecimiento lento en el sector industrial

Esto provoca que la competencia por mayor participación en el mercado para las empresas que buscan expansión sea mucho más volátil que en aquella situación en la cual el crecimiento rápido del sector asegura que las empresas pueden mejorar los resultados con sólo mantenerse al paso del sector industrial.

En este caso también se ve una diferencia dependiendo del Sector que estemos analizando. Por ejemplo, en el Sector de Pastas Frescas existe un crecimiento lento, provocado principalmente por la falta de avance tecnológico que impera en dicho Sector. Si bien se ha avanzado en ciertos aspectos, como por ejemplo es el caso de las pastas envasadas al vacío que permiten una mayor durabilidad de las pastas frescas, en la gran mayoría de los casos la maquinaria y tecnologías utilizadas data de hace más de 20 años.

Por otro lado en el Sector de Fideos Secos, vemos una situación totalmente opuesta, ya que las empresas que conforman dicho Sector se encuentran en un crecimiento casi constante, debido principalmente al avance tecnológico existente que lleva a invertir y expandirse más frecuentemente.

- Costos fijos elevados o de almacenamiento.

Crean presiones para que las empresas operen a plena capacidad, lo cual conduce a una escala de precios descendente. Por ejemplo aquellos artículos que una vez producidos son muy difíciles de

almacenar, hace aumentar los costos fijos, lo que puede llevar a las empresas a reducir los precios para asegurarse su venta.

Por lo general en ambos sectores se da la situación de que las empresas operen a plena capacidad. Esto se debe a que además de tratarse de productos que no pueden permanecer almacenados por demasiado tiempo (en el caso de las pastas frescas no pueden tener más de 24 hs.) existen también una alta rotación de inventario producida por el gran consumo existente en la población. Por lo tanto los costos fijos relacionados con el almacenamiento no son muy significativos en ambos sectores.

- Falta de diferenciación o costos cambiantes.

En este caso la elección por parte del comprador estará basada en el precio y el servicio, lo cual da como resultado una intensa competencia por precio y servicio. Estas formas de competencia son muy volátiles.

Si bien los compradores cada vez apuntan más a la elección de un producto basándose en el precio, podemos apreciar que en el Sector de Pastas Frescas los mismos no desatienden del todo el tema de la calidad del producto. Y así lo entienden también las empresas entrevistadas pertenecientes a este Sector, las cuales coincidieron en afirmar que la mayor diferencia entre unas y otras está en la calidad del producto, y no tanto en el precio, el cual si se quiere es similar en todas ellas.

En el caso del Sector de Fideos Secos, vemos que la situación es un poco diferente, si bien tampoco se descuida la calidad del producto, de las 3 empresas entrevistadas podemos apreciar que en el caso de “Puritas” se apunta un poco más a efectuar una diferencia con las demás con respecto al precio. Esto se ve por ejemplo en el caso de que dicha empresa vende a granel sus fideos, dejando que los consumidores finales adquieran sus productos muchas veces en empaques en los cuales no figura la marca “Puritas”. Esto lleva a que la empresa pueda reducir el precio final del producto y así competir con otras empresas con un precio menor.

- Incrementos importantes de la capacidad.

Cuando existen economías de escala que llevan a que la capacidad debe ser aumentada, dichos aumentos en la capacidad pueden alterar el equilibrio de la oferta y demanda del sector industrial, en especial si existe el riesgo de que se lleven a cabo en forma simultánea por diferentes empresas.

Al igual que cuando hablamos sobre el tema de la tecnología, vemos una marcada diferencia en lo relacionado al incremento de la capacidad dependiendo del Sector. Como ya mencionáramos, la producción en el Sector de Pastas Frescas tiene un aspecto más artesanal y el lento avance tecnológico existente en dicho Sector hace que la existencia de economías de escala sea casi nula y que no se visualicen grandes cambios en la capacidad de producción.

Sin embargo en el Sector de Fideos Secos vemos que año a año existe un importante incremento en la capacidad de las empresas que lo componen, sobre todo en aquellas que pueden realizar inversiones significativas, lo cual permite adquirir maquinarias que aumentan exponencialmente la producción, logrando así economías de escala.

- Competidores diversos.

Cada competidor tiene un comportamiento distinto según su estrategia y forma de actuar, ya que tienen distintos objetivos y distintas estrategias sobre la manera de competir, y esto puede provocar un enfrentamiento continuo entre unos y otros.

Pequeñas empresas familiares, pueden quedar satisfechas con una tasa de rendimiento inferior sobre el capital invertido, mientras que tales rendimientos son inaceptables y pueden parecer irracionales para una gran empresa de propiedad pública.

En ambos sectores se da la situación de que existen competidores diversos. Si bien la gran mayoría de las empresas que los componen son familiares en sus orígenes, el tamaño de las mismas hace que las estrategias y objetivos planteados por ellas sean significativamente

distintos. Por ejemplo no serán los mismos los objetivos o estrategias elaborados por una fábrica de pastas de un barrio en particular o de una ciudad del interior que apuntan a vender en dicho barrio o ciudad, a los objetivos o estrategias que se pueda definir “La Spezia” que apunta a satisfacer a compradores de todo Montevideo e incluso también del este del país.

- Intereses estratégicos elevados.

La rivalidad se vuelve más grande si varias empresas del sector industrial desean lograr el éxito en el mercado. Los objetivos de estas empresas no sólo pueden ser diversos sino además desestabilizadores porque pueden implicar entre otras cosas por ejemplo, una gran disposición a sacrificar utilidades.

En el Sector de Pastas Frescas nos encontramos con la situación de que las empresas referentes del mercado a las cuales entrevistamos tienen estrategias diferenciadas con respecto a su idea de lograr el éxito en el mercado. Es así que “La Sin Rival” pretende llegar a todos los puntos de Montevideo a través de una red de delivery y un único punto de venta directo al público. “La Especialista” si bien también posee un único punto de venta al público, llega también a otros puntos del país a través de cadenas de supermercados y de productos envasados al vacío. Y en el caso de “La Spezia” logra cubrir la venta de sus productos en Montevideo y el este del país a través de 29 puntos de ventas instalados en cadenas de supermercados y de su punto de venta directo al público en Montevideo. Por lo tanto sus estrategias son distintas, ya que sus intereses también son distintos, lo cual no provoca ningún desequilibrio en el mercado.

En el Sector de Fideos Secos quizás se puede ver una rivalidad más clara en cuanto a la forma de lograr el éxito en el mercado, lo cual puede provocar un desequilibrio en el mismo, pero sin la necesidad de llegar al punto por ejemplo de sacrificar utilidades.

- Fuertes barreras de salida.

Son factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo en los negocios aún cuando estén ganando rendimientos bajos o incluso negativos sobre la inversión.

Las principales fuentes de barrera de salida son las siguientes:

- Activos especializados: activos altamente especializados para el negocio o ubicación en particular que tiene poco valor de liquidación o costos elevados de transferencia o conversión.
- Costos fijos de salida: incluyen contratos laborales, costos de reinstalación, capacidades de mantenimiento para partes de repuestos, etc.
- Interrelaciones estratégicas: entre la unidad comercial y otras compañías, en términos de imagen, habilidad de mercadotecnia, acceso a los mercados financieros, instalaciones compartidas.
- Barreras emocionales: la renuncia de la administración de tomar decisiones de salida económicamente justificadas es causada por identificación con el negocio en particular, lealtad hacia los empleados, temor por la propia carrera, orgullo y otras razones.
- Restricciones sociales y Gubernamentales: comprenden la negación o falta de apoyo gubernamental para la salida derivado de la preocupación por pérdida de empleo y efectos económicos regionales.

De acuerdo a lo visto en ambos sectores podemos apreciar que las barreras de salida no son muy altas. Si hacemos un repaso de los puntos desarrollados anteriormente vemos que en el Sector de Pastas Frescas una de las barreras de salida existentes tiene que ver con los Costos fijos de salida, pero que dicha situación no es característica sólo de este Sector, sino que es una barrera que se da comúnmente.

En el Sector de Fideos Secos, además de la barrera mencionada para las pastas frescas, una barrera de salida importante puede ser la relacionada con los Activos especializados de las empresas, que por su precio elevado y por su alta especialización pueden ser difíciles de liquidar.

Aunque las barreras de salida y las barreras de ingreso son conceptualmente distintas, su nivel conjunto es un aspecto importante del análisis de un sector industrial.

Analizando el cuadro Barreras/ Rentabilidad que figura a continuación, el sector objeto de estudio puede clasificarse como de Rendimientos altos, estables. Esto es así debido a que como dijéramos anteriormente el Sector de Fábricas de Pastas en general es un Sector que poseen altas Barreras a la Entrada, pero bajas Barreras de Salida.

BARRERAS / RENTABILIDAD		Barreras de Salida	
		Bajas	Altas
Barreras de Entrada	Bajas	Rendimientos bajos, estables	Rendimientos bajos, riesgosos
	Altas	Rendimientos elevados, estables	Rendimientos elevados, riesgosos

### 5.1.3 PRESION DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.

En un sector industrial, todas las empresas en un sentido general están compitiendo con empresas que producen artículos sustitutos. Los productos sustitutos son aquellos que pueden desempeñar la misma función que el producto en el sector industrial.

Estos 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 industrial.

Los productos sustitutos no sólo limitan las utilidades en tiempos normales, sino que también reducen la bonanza que un sector industrial puede cosechar en tiempos de auge.

Tal como surge de las entrevistas realizadas a las empresas referentes del Sector de Fabricas de Pastas en general, el principal producto sustituto existente es la carne. Fue unánime la respuesta al consultar si ante cambios en los precios de dicho producto sustituto existían cambios en las ventas de los productos de este Sector. Queda claro que ante aumentos en el precio de la carne, los consumidores optan por consumir más pastas. Tal como expresara el Gerente de “ADRIA” Fernando Vilar en una entrevista otorgada al diario El País: “... el uruguayo tiene el asado en la cabeza...”. Por lo tanto si el precio de la carne baja, los consumidores optarán por consumir más este producto debido principalmente a un tema de tradiciones y gustos del mercado uruguayo.

Por lo tanto podemos apreciar que existe una fuerte presión del producto sustituto sobre los productos de Sector bajo análisis, lo cual puede limitar el accionar de las empresas que lo conforman, sobre todo en lo referente al aumento de precios.

### **5.1.4 PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES.**

En la realidad los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una mayor calidad o mejor servicio provocando que los oferentes del sector, compitan entre ellos.

El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores en el sector industrial depende de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras en relación con el total de sus ventas.

Un grupo de compradores es poderoso si concurren las siguientes circunstancias:

- **Está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.**

Si un gran número de compras son adquiridas por un determinado comprador, 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.**

Cuando el producto vendido por el sector industrial en cuestión representa una pequeña fracción de los costos del comprador, estos por lo general son menos sensibles a los precios.

- **Los productos que se compran para el sector industrial son estándar o no diferenciados.**

Los compradores, al estar seguros de que siempre pueden encontrar proveedores alternativos, pueden enfrentar a una compañía contra otra.

- **Si se enfrentan costos bajos por cambiar de proveedor.**

El poder del proveedor entonces aumenta si el comprador enfrenta costos cambiantes altos.

- **Devenga bajas utilidades.**

Bajas utilidades presionan fuertemente para disminuir los costos de compra. Sin embargo, los compradores con alta rentabilidad son, por general, menos sensibles a los precios, siempre y cuando el artículo no represente una fracción alta de sus costos.

➤ **Los compradores plantean una real amenaza de integración hacia atrás.**

Si los compradores están parcialmente integrados o plantean una amenaza de integración hacia atrás, 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.**

Cuando la calidad de los productos o servicios de los compradores están muy afectados por el producto del sector industrial, los compradores son por lo general menos sensibles a los precios.

➤ **El comprador tiene información total sobre la demanda, los precios del mercado real e incluso de los costos del proveedor.**

Esto por lo general proporciona mayor ventaja negociadora que cuando la información es pobre. Con información completa, el comprador está en una posición mejor que le asegura que obtendrá los precios más favorables que los ofrecidos a otros.

Se puede llegar a ver una diferencia en el Poder Negociador de los compradores dependiendo si se analiza un Sector u otro. En el caso del Sector de Pastas Frescas, tal como mencionáramos anteriormente, los compradores de dicho Sector pertenecen en su mayoría a un sector medio – alto o alto de la sociedad, por lo que no son sensibles ante cambios en el precio de los productos.

Sin embargo, en el Sector de Fideos Secos nos encontramos con que los productos vendidos son consumidos por todos los sectores de la sociedad, pero por su precio no muy elevado y por su alto rendimiento, significan una buena alternativa para los sectores de recursos más bajos, por lo que ante un aumento del precio de dichos productos se podría apreciar una disminución en las ventas. Esto sumado a que no existen costos por cambiar de proveedor y no existe una gran

diferenciación en los productos. Por lo tanto en este Sector el Poder Negociador de los Compradores es mayor que en el Sector de Pastas Frescas.

### **5.1.5 PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES.**

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial, amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios.

Los proveedores poderosos pueden así exprimir los beneficios de un sector industrial incapaz de repercutir los aumentos de costos con sus propios precios.

Las condiciones que hacen poderosos a los proveedores tienden a ser el reflejo de las que hacen poderosos a los compradores.

Un grupo de proveedores es poderoso si concurren las siguientes circunstancias:

- ❖ **Que esté dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende.**

Los proveedores que venden a clientes más fragmentados, por lo general, podrán ejercer una influencia considerable en los precios, en la calidad y en las condiciones.

- ❖ **Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial.**

Incluso el poder de los proveedores grandes y poderosos puede reducirse si compiten con productos sustitutos.

- ❖ **Que la empresa no sea un cliente importante del grupo proveedor.**

Si los proveedores venden a diferentes sectores industriales y un sector particular no representa una fracción de importancia de las ventas, los proveedores están más inclinados a ejercer poder. Si el sector industrial es un cliente de importancia, la suerte de los proveedores estará ligada a dicho sector industrial y desearán protegerla mediante precios razonables y ayuda en actividades como investigación, desarrollo e innovación, y apoyo técnico.

- ❖ **Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador.**

Si un insumo es importante para el éxito del comprador o para la calidad del producto, esto aumenta el poder del proveedor. Esto se ve más claramente cuando el insumo negociado no es almacenable.

- ❖ **Que los productos del grupo proveedor están diferenciados o requieren de costos extra para cambiar de proveedor.**

La diferenciación o los costos por cambio de proveedor que enfrentan los compradores disminuyen las opciones para enfrentar a un proveedor contra otro.

### ❖ **Que el grupo proveedor representa una amenaza real de integración hacia adelante.**

Esto proporciona un freno contra la habilidad del sector industrial para mejorar las condiciones con las cuales compra.

Debe reconocerse a la mano de obra también como proveedor y uno que ejerce un gran poder en muchos ramos industriales. Existe una gran evidencia empírica de que los trabajadores escasos, altamente especializados y/o fuertemente sindicalizados pueden negociar una parte significativa de las utilidades potenciales de una empresa.

Si bien existe un claro y marcado Poder Negociador de los Proveedores de la principal materia prima que tienen ambos sectores como es la harina, al igual que cuando hablamos del Poder Negociador de los Compradores, con respecto al Poder Negociador de los Proveedores podemos apreciar una diferencia según se trate de un Sector u otro. Ese claro poder de negociación al que hacemos referencia se debe a que el precio de la harina en nuestro país se ve influenciado principalmente por aspectos que se dan a nivel internacional, por lo que si sucede algún cambio a nivel internacional que provoca un aumento en el precio de la harina, dicho aumento será transferido inmediatamente de los proveedores al Sector de Fabricas de Pastas en general. La diferencia que podemos encontrar aquí es que probablemente el Sector de Pastas Frescas pueda transferir a su vez este aumento al precio de los productos ofrecidos al consumidor final sin que esto provoque una gran reducción en sus ventas, pero sin embargo en el Sector de Fideos Secos probablemente esta transferencia de precios no pueda ser inmediata al producto final, porque tal como mencionáramos anteriormente esto puede provocar una disminución considerable de sus ventas por el gran poder negociador que poseen los compradores de este Sector.

## **5.2 TRES ESTRATEGIAS GENERICAS**

Según Porter cualquier estrategia competitiva adoptada por una empresa, puede ser enmarcada en lo que él llama “tres estrategias genéricas que pueden ser utilizadas una a una o en

combinación para crear una posición defendible a largo plazo y sobresalir sobre los demás competidores en el sector industrial.

Estas tres estrategias genéricas son las siguientes:

- i) Liderazgo general de costos
- ii) Diferenciación
- iii) Enfoque o alta segmentación

i) Liderazgo general en costos

Esta estrategia consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector industrial, mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo. El liderazgo en costos consiste en la construcción de grandes instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, la permanente búsqueda en la reducción de costos basada en la experiencia, de rígidos controles de costos y de los gastos indirectos, evitar las cuentas marginales y la minimización de costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad. Todo esto requiere una fuerte atención administrativa al control de costos para alcanzar estos fines.

ii) Diferenciación

Esta segunda estrategia se obtiene creando algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para lograr diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño o imagen de marca, en tecnologías, en servicio al cliente, cadena de distribución, o en otras dimensiones.

La diferenciación es una estrategia viable para obtener rendimientos mayores al promedio en un sector industrial y que crea una posición para enfrentarse a las 5 fuerzas competitivas.

La estrategia de diferenciación no permite que la empresa descuide los costos, sino más bien estos dejan de ser el objetivo estratégico primordial.

### iii) Enfoque o alta segmentación

Esta estrategia consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico.

Luego de analizar el mercado y sus distintos sectores podríamos decir que tanto para el Sector de Pastas Frescas como para el Sector de Fideos Secos, las estrategias genéricas utilizadas serían las de Diferenciación y Enfoque o Alta Segmentación.

En el Sector de Pastas Frescas se puede ver más claramente la utilización de ambas estrategias. La Diferenciación se puede ver en la importancia que tiene en este Sector la imagen y la marca de los productos como una característica de calidad con respecto a los demás. Se ve mucho el tema de la trayectoria de las empresas que lo componen. También se aprecia la diferenciación en los canales de distribución utilizados así como los servicios que se otorgan a los clientes. Por otro lado se puede apreciar también la estrategia de Enfoque o Alta Segmentación, principalmente en el hecho de que como mencionáramos anteriormente en nuestra investigación, los productos de este Sector están enfocados principalmente a una clase media – alta y alta de la sociedad por el precio de los mismos. También vemos un enfoque claramente definido al comprobar que existen productos destinados a celíacos (sin Gluten), hipertensos (sin sal), pastas Kosher, que son estratos pequeños de la sociedad.

En el Sector de Fideos Secos quizás no se ve tan claramente la estrategia de Enfoque o Alta Segmentación, ya que son productos consumidos por toda la sociedad en general, pero sí se puede apreciar como principal estrategia la Diferenciación de los productos, ya que también juegan un rol preponderante la imagen y la marca, así como los canales de distribución utilizados. Sin embargo en este Sector, si bien no está explícitamente definida, hay empresas como “Puritas” que poseen una estrategia de reducción de costos a los efectos de llegar al consumidor final con precios más competitivos.

## **CAPITULO 6**

### **RESULTADOS O PERFORMANCE**

Según se establece en el paradigma “Estructura – Estrategia – Resultados”, los resultados o performance de un sector de actividad se miden tanto a través de aspectos cuantitativos como lo son (Rentabilidad, Eficiencia en la asignación de recursos y Eficiencia operativa), como de aspectos cualitativos (Calidad del producto, Progreso técnico o Equidad).

A continuación expondremos los principales factores o indicadores de los cuales se pueden deducir los resultados que ha obtenido el sector.

#### **6.1 EFICIENCIA**

La Productividad no es el único elemento que integra el desempeño de una organización. Sino también debemos tener en cuenta otros tales como eficacia, eficiencia, rentabilidad, etc.

Muchas veces se confunden el concepto de eficiencia con el de eficacia, y se les da el mismo significado cuando en realidad existe una gran diferencia entre ser eficiente y ser eficaz.

Se puede definir la EFICIENCIA como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo.

Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

Por otro lado la EFICACIA, la definimos como el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a la capacidad para lograr lo que nos proponemos. La eficacia difiere de la eficiencia en el sentido que la eficiencia hace referencia en la mejor utilización de los recursos, en tanto que la eficacia hace referencia a la capacidad para alcanzar un objetivo y de esta manera se relaciona mejor con los resultados

Sin lugar a dudas, se puede ser eficiente sin ser eficaz y podemos ser eficaces sin ser eficientes.

Lo ideal sería ser eficaces y a la vez ser eficientes para de esta manera ser productivos.

De las entrevistas realizadas se desprende que el Sector en general es eficiente, debido a que no poseen tiempos muertos y producen casi al límite de su capacidad. El único caso en el que se nos planteó que si bien no hay tiempos muertos podrían aumentar su capacidad de producción sin variar la cantidad de horas utilizadas de mano de obra, fue en el caso de “La Sin Rival”, pero ellos consideran que esto no implica que sean ineficientes, debido a que cubren la oferta que consideran que es suficiente para lograr sus pretensiones.

Con respecto a si las empresas del Sector de Pastas Frescas son eficaces, no tenemos resultados exactos ya que la mayoría de las empresas actualmente no tienen establecidos objetivos específicos a cumplir. Sin embargo en el Sector de Fideos Secos se nos manifestó que los objetivos estratégicos que se plantean al comienzo de un año por lo general se cumplen al fin de dicho período.

Para los empresarios, productividad significa producir bienes y servicios al menor costo, en el menor tiempo posible, de la mejor calidad y con la aceptación plena de sus clientes, consumidores y empleados.

### 6.2 RENTABILIDAD

Si bien tanto en el Sector de Pastas Frescas como el Sector de Fideos Secos prefirieron no otorgarnos datos concretos sobre este tema debido a políticas internas de cada empresa de no revelar dicha información, podemos apreciar que resultan en ambos casos rentables en base a estimaciones realizadas según datos obtenidos de los balances de las empresas presentados en la AIN y de la investigación empírica realizada.

A su vez quisimos aprovechar este tema de la rentabilidad en cada sector para responder una pregunta surgida a lo largo de nuestra investigación como es “**¿Por qué no ingresan empresas multinacionales a competir en el mercado local?**”

Si analizamos el sector de pastas frescas, podemos apreciar que si bien se trata de un sector rentablemente atractivo ya que la rentabilidad sobre activos ronda el 20% en promedio en base a la investigación realizada, el mercado que abarca dicho sector es limitado, consistiendo en un mercado más de tipo “barrial”. Por ejemplo, si bien La Spezia es una de las empresas referente de dicho sector, su mercado se circunscribe a determinadas áreas de Montevideo y del este del país. Por otro lado, otra empresa líder del mercado como es La Especialista, si bien posee un espectro más amplio de influencia en el mercado llegando a todo el país con sus productos, cuenta con una fortaleza de la marca debido a su antigüedad, conocimiento y estabilidad en el mercado, lo cual es indispensable en este tipo de sectores, que hace prácticamente imposible que una empresa nueva ingrese al mercado a competir con estas condiciones. Asimismo pudimos constatar que se trata de empresas que conllevan un arduo trabajo diario y una presencia permanente de las autoridades de las empresas por lo mencionado de que principalmente se trata de empresas artesanales en su esencia y poco industrializadas, lo cual resulta poco atractivo para los capitales extranjeros que quieran invertir en este sector de actividad.

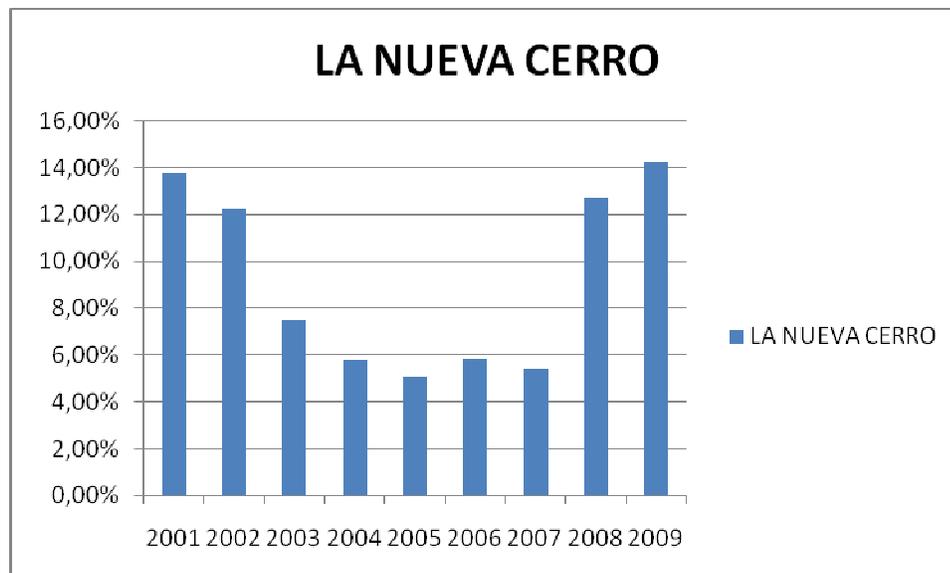
También nos comentaron que hubo momentos, como por ejemplo en la crisis de 2002, donde se enfrentaron a porcentajes más bajos de rentabilidad que los mencionados anteriormente, lo que los llevó a buscar otras estrategias para mejorar la rentabilidad, como fue el caso de la empresa “La Sin Rival” incorporando el sector de rotisería y comidas prontas para mitigar la reducción de

dicha rentabilidad. Esto anterior hace que dicho sector de actividad sea aun menos atractivo para las multinacionales.

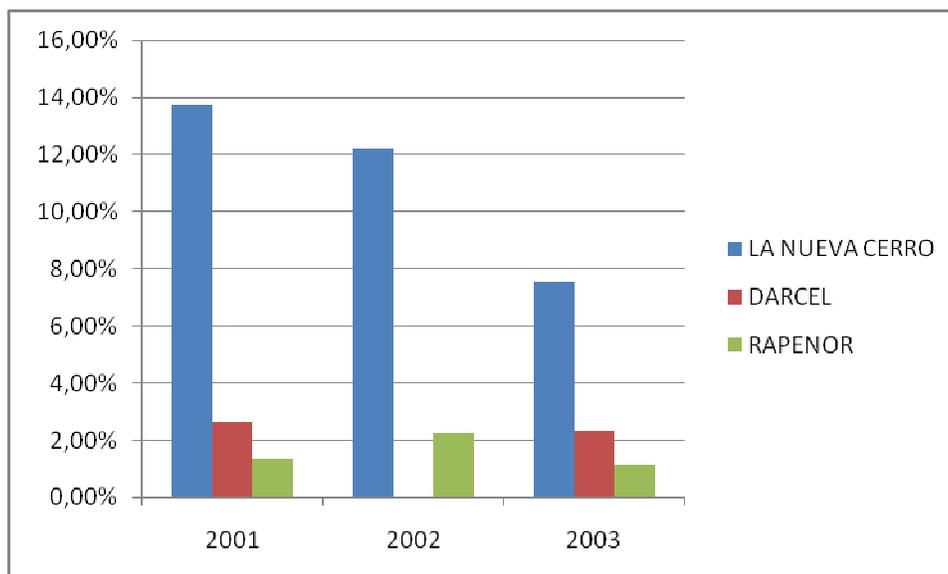
Por otro lado, en el sector de fideos secos, la principal explicación se centra fundamentalmente en que dicho sector resulta muy poco atractivo en lo que tiene que ver con la rentabilidad en comparación con las inversiones necesarias para actuar en este sector. Por ejemplo, podemos apreciar para la empresa ADRIA, en base a los Balances de la AIN de los últimos 10 años, que la rentabilidad promedio sobre activos de dicha empresa en este período fue de un 9.16%, lo cual si lo comparamos con la ultima inversión en maquinaria realizada por la empresa del entorno del €1.000.000, no consistiría un punto de atracción para una multinacional que quiera ingresar al mercado o que pretenda adquirir alguna empresa local. Este análisis se acentúa aún más si vemos la rentabilidad promedio sobre activos de los años 2001, 2002 y 2003 de las 3 principales empresas del sector (ADRIA, PURITAS y LAS ACACIAS). Dicha rentabilidad llega al 4.8% en promedio para estas tres empresas. A su vez, lo que mencionábamos para el sector de pastas frescas sobre la imagen y confiabilidad de las empresas del sector basadas principalmente en la antigüedad y estabilidad de las empresas nacionales, también puede trasladarse a este sector de actividad.

A continuación exponemos 2 cuadros y gráficas con los datos mencionados anteriormente para el sector de fideos secos.

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
<b>LA NUEVA CERRO S.A.</b>	13,75%	12,21%	7,52%	5,76%	5,05%	5,83%	5,38%	12,72%	14,22%
<b>RENTABILIDAD PROMEDIO</b>	<b>9,16%</b>								



	2001	2002	2003
<b>LA NUEVA CERRO S.A.</b>	13,75%	12,21%	7,52%
<b>DARCEL S.A.</b>	2,65%	0,00%	2,33%
<b>RAPENOR S.A.</b>	1,34%	2,25%	1,11%
<b>RENTABILIDAD PROMEDIO</b>	<b>4,80%</b>		



### **6.3 GRADO DE COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA URUGUAYA**

Definiremos al Grado de Competitividad de la industria nacional con respecto a la industria extranjera como un balance entre las ventajas y desventajas que la industria nacional posee respecto al ingreso de productos extranjeros a competir en nuestro mercado interno.

También definiremos bienes o productos “no transables” y aquellos denominados “transables”. Los bienes “no transables”, son aquellos que solo pueden consumirse en la economía en que se producen; no pueden importarse ni exportarse. Por oposición los bienes o productos “transables” son aquellos que pueden ser exportados o importados.

En este punto pretenderemos realizar un análisis y explicar por que la industria uruguaya compite exitosamente frente a la amenaza de ingreso de productos extranjeros.

Si bien tanto en el Sector de Pastas Frescas como el Sector de Fideos Secos prefirieron no otorgarnos datos concretos sobre este tema debido a políticas internas de cada empresa, a partir de datos publicados por la Dirección Nacional de Aduanas del Uruguay, algunos ya presentados en capítulos anteriores, podemos afirmar que el ingreso de productos extranjeros a competir en nuestro mercado interno no representa una amenaza importante para la industria nacional.

Para una mejor presentación analizaremos el Sector de Pastas Frescas por un lado y el Sector de Fideos Secos por otro.

#### **6.3.1 GRADO DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR PASTAS FRESCAS**

En el caso del Sector de Pastas Frescas el grado de competitividad de los productos nacionales no se explica por la eficiencia o eficacia de la Industria Nacional, ni por barreras arancelarias ni para-arancelarias a la importación de bienes producidos en el extranjero. El grado de

competitividad se explica principalmente por la durabilidad del producto. La escasa durabilidad del producto de 24 horas, sumada al tiempo requerido para tramites de importación e inspecciones sanitarias por autoridades nacionales, imposibilitan la importación de pastas frescas a nuestro país. Es por estas razones que podemos concluir que las pastas frescas son bienes “no transables” y el grado de competitividad de los productos nacionales es óptimo.

### **6.3.2 GRADO DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR FIDEOS SECOS**

En el caso del Sector Fideos Secos el análisis es bastante mas complejo ya que existen diversos factores y variables que deben ser estudiados para poder aproximarnos al grado de competitividad que tienen los bienes industrializados en nuestro país respecto a los bienes industrializados en el extranjero.

Primeramente definiremos a los fideos secos como bienes “transables” debido a que no existen impedimentos a la importación y exportación de estos productos. Un breve fundamento de esta definición es que los fideos secos son productos alimenticios con una durabilidad superior a 1 año y no están imposibilitados arancelariamente o para-arancelariamente de ser importados a nuestro país, ni exportados desde nuestro país al exterior.

Presentaremos dos escenarios para explicar el grado de competitividad de los productos industrializados en nuestro país respecto a los productos industrializados en el extranjero.

El primer escenario es la importación de productos extranjeros exceptuando los importados de Argentina y el segundo escenario es la importación de productos extranjeros provenientes de Argentina.

### **6.3.2.1 PRODUCTOS EXTRANJEROS IMPORTADOS, EXCEPTO ORIGINARIOS DE ARGENTINA**

A continuación analizaremos algunos aspectos relevantes que nos ayudaran a explicar por que la industria fideera nacional posee un alto grado de competitividad con respecto a productos extranjeros.

Analizando estadísticas de importación publicadas por la Dirección Nacional de Aduanas ya presentadas en anteriores capítulos, vemos que los fideos secos importados por nuestro país originarios del extranjero exceptuando los argentinos representan menos de un 29% del total de fideos secos importados medidos en dólares y un poco mas del 26% del total de fideos secos importados a nuestro país medidos en kilogramos para el período comprendido entre el año 1996 y 2010.

A estos datos debemos agregar que los fideos originarios del exterior excepto los argentinos representaban en promedio anual alrededor de un 18% del total de los fideos secos importados a nuestro país antes del año 2002 , alrededor de un 32% entre los años 2002 y 2006, y alrededor de un 52% desde el año 2007 a la actualidad. A su vez entre el año 1996 y el año 2001 se importaron menos de USD 1.200.000 anuales, entre el año 2002 y 2006 se importaron menos de USD 300.000 anuales y desde el año 2007 a la actualidad se han importado menos de USD 800.000 anuales.

Las estadísticas anteriormente presentadas indican que el ingreso de fideos secos importados originarios del extranjero, exceptuando los argentinos, tiene una muy baja participación en la oferta total del sector en nuestro mercado interno.

Los motivos del escaso ingreso de los mencionados productos a competir en nuestro mercado local se explican por diversos factores, entre ellos encontramos algunos cualitativos y otros cuantitativos.

Entre los cualitativos encontramos la alta calidad de los productos nacionales, la costumbre de los uruguayos de consumir las marcas de fideos secos nacionales y la buena imagen que poseen las industrias uruguayas de este sector, entre otros factores.

Entre los cuantitativos encontramos básicamente como factor determinante el elevado costo con el cual arriban los fideos secos extranjeros a nuestro país luego de impuestos de importación.

A continuación haremos un breve análisis para demostrar el mencionado costo:

Tomaremos las siguientes bases para presentar el análisis del costo de fideos secos originarios de Italia (segundo país exportador de fideos secos a nuestro país) a un valor promedio de U\$S 1,10 x Kilogramo (valor promedio declarado en Dirección Nacional de Aduanas en el año 2010):

*Descripción: Fideos Secos sin huevo (Paquetes de 500 grs.).*

*NCM: 1902.1900.00*

*Kgs. Netos Totales: 20.460,00*

*Kgs. Brutos Totales: 20.801,00*

*Cantidad de Bultos: 3.410 (12 paquetes de 500 grs. c/bulto).*

*Tipo de Cambio Aproximado Promedio Año 2010: \$u 20 x U\$S.*

*A - Total Ex Works Fabrica Italiana: U\$S 22.506,00 (U\$S 1,10 x Kilogramo).*

*B - Gastos de Exportación y flete marítimo internacional (Contenedor de 40 pies): U\$S 3.300,00*

*C - Seguro Internacional: U\$S 70*

*D - Gastos Puerto de Montevideo: U\$S 400,00*

*E - Total Valor Aduanero (A + B + C + D): U\$S 26.276,00*

*Calculo de Importación:*

Recargo.....	U\$S	2.627,60	10,00 %
Imaduni.....	U\$S	1.576,56	6,00 %

Latu.....	U\$\$	480,86	1,83 %
Tasa Consular.....	U\$\$	525,52	2,00 %
Extraordinario.....	U\$\$	108,00	
TSA.....	U\$\$	35,20	
GUIA DE TRANSITO.....	U\$\$	6,74	
Gastos Despacho.....	U\$\$	150,00	
Honorarios Despachante.....	U\$\$	280,00	
-----			
Total Gastos sobre V. Aduanero	U\$\$	5.790,48	
Incidencia Sobre V. Aduanero.....			22,04 %
Valor Aduanero Unitario.....	U\$\$	1,2842	
Valor Despachado Unitario.....	U\$\$	1,5673	

Del anterior calculo podemos apreciar que el valor del bien despachado en Puerto de Montevideo es de U\$\$ 1,5673 por kilogramo, un 42,48 % mayor que el precio del mismo bien en la Fabrica Italiana. El valor del bien despachado en Puerto de Montevideo es de U\$\$ 0,7836 (aproximadamente \$u 15,67) por paquete de 500 gramos.

Según surge de datos publicados por el Ministerio de Economía y Finanzas (Área de Defensa del Consumidor) el precio de venta al público en almacenes (impuestos incluidos) promedio de 500 grs. de fideos marca “ADRIA” del año 2010 fue de \$u 28,00 (aproximadamente U\$\$ 1,40); el precio de venta al público en almacenes (impuestos incluidos) promedio de 500 grs. de fideos marca “LAS ACACIAS” del año 2010 fue de \$u 25,60 (aproximadamente U\$\$ 1,28) y el precio de venta al público en almacenes (impuestos incluidos) promedio de 500grs. de fideos marca “COLOLÓ” del año 2010 fue de \$u 25,80 (aproximadamente U\$\$ 1,29).

De los datos expuestos anteriormente se desprende que la diferencia entre el costo del bien importado despachado y el precio de venta al público del bien industrializado en nuestro país es menor al 100% del costo del bien procedente de exterior.

De acuerdo a estos datos y a la información recabada en el mercado interno parece improbable que este 100% de diferencia entre el costo del bien importado despachado y el precio de venta al público alcance para cubrir los costos fijos, costos operativos, impuestos y ganancia de cada una

de las empresas integrantes de la cadena comercial desde el importador hasta la empresa que ofrece el bien importado al consumidor final.

De esta manera queda demostrado que productos originarios del exterior están imposibilitados de competir a los mismos precios que son ofrecidos los bienes de la Industria nacional.

También queda demostrado por que razón los productos originarios del exterior (excepto los argentinos) compiten en segmentos de mercado de poder adquisitivo alto. En nuestro país este tipo de productos son ofrecidos al público a precios mayores a \$u 50 por paquete de 500 gramos.

### **6.3.2.2 PRODUCTOS EXTRANJEROS IMPORTADOS, ORIGINARIOS DE ARGENTINA.**

El segundo escenario que nos plantearemos es el grado de competitividad de los fideos secos industrializados en nuestro país respecto a los fideos secos industrializados en Argentina.

Analizando estadísticas de importación publicadas por la Dirección Nacional de Aduanas ya presentadas en anteriores capítulos, vemos que los fideos secos importados por nuestro país originarios de Argentina representan mas de un 71% del total de fideos secos importados medidos en dólares y un poco menos del 74% del total de fideos secos importados a nuestro país medidos en kilogramos para el período comprendido entre el año 1996 y 2010.

A estos datos debemos agregar que los fideos originarios de Argentina representaban en promedio anual alrededor de un 82% del total de los fideos secos importados a nuestro país antes del año 2002 , alrededor de un 68% entre los años 2002 y 2006, y alrededor de un 48% desde el año 2007 a la actualidad. Desde el año 1996 al año 2001 se importaron menos de USD 2.800.000 anuales, desde el año 2002 al año 2006 se importaron menos de USD 730.000 anuales y desde el 2006 a la actualidad se han importado menos de USD 750.000 anuales.

Las estadísticas anteriormente presentadas indican que si bien Argentina es nuestro mayor proveedor de fideos secos, estos también tienen una muy baja participación en la oferta total del sector en nuestro mercado interno y además de su baja participación se observa una tendencia claramente decreciente con respecto a décadas anteriores.

El análisis de este escenario es bastante complejo por diversos factores que son diferentes a características cualitativas y cuantitativas del bien en sí mismo. Entre estos factores encontramos las detracciones o retenciones aplicadas por el gobierno argentino a la exportación de granos y sus derivados (entre ellos el trigo, la harina de trigo y sus derivados); las medidas tomadas por nuestro gobierno para proteger a la Industria Nacional del ingreso de bienes o insumos originarios de Argentina alcanzados por las mencionadas detracciones, y algunos otros factores que son consecuencia de estos ya mencionados.

Intentaremos realizar una breve reseña sobre qué son estos factores y cómo influyen al intercambio comercial entre ambos países.

Las detracciones argentinas a la exportación de granos y bienes derivados son impuestos a la exportación con un propósito recaudatorio, potenciador de la industria nacional argentina, controlador de la inflación argentina y una práctica desleal al intercambio de bienes con el resto del mundo, entre otras cualidades, todas discutibles y cuestión de debate por parte de expertos partidarios y opositores de estos impuestos.

Interesa destacar que los precios internacionales de los granos son establecidos por la oferta y demanda practicada en la Bolsa de Cereales de Chicago, razón por la cual, el precio de exportación de los granos producidos en Argentina son establecidos internacionalmente, dejando un reducido margen de negociación para los productores argentinos.

Los precios de los alimentos en el mercado interno argentino, que son los relevantes en este caso, dependen directamente de los precios de exportación, precios internacionales establecidos en Chicago, porque cuanto mayor es el precio de exportación, por ejemplo del trigo (materia prima que nos interesa), mayor va a ser el precio en el mercado interno. Esto es porque si los

comerciantes locales no le pagan a la empresa un precio equivalente al que obtiene en la exportación, en lugar de vender en lo interno, los empresarios preferirán exportar toda su producción. Lo que hacen estas retenciones es reducir el ingreso que obtiene el exportador en la exportación, reduciendo de esta manera el precio que estaría dispuesto a percibir por una venta en el mercado interno.

Por ejemplo, si el precio internacional del trigo es U\$S 100 por tonelada y las detracciones son de un 20% sobre el valor de exportación, el exportador percibiría U\$S 80 por tonelada exportada y entonces estaría dispuesto a percibir U\$S 80 o mas por tonelada vendiendo su producción en el mercado interno, lo cual abarataría el costo del molino argentino si lo comparamos con el costo de otros molinos en el resto del mundo.

Las detracciones en Argentina son mayores en las materias primas agropecuarias que en los productos industriales derivados de esas materias primas. En lo que respecta a nuestro objeto de estudio nos interesa destacar que por ejemplo, las exportaciones de trigo tienen detracciones mayores que las exportaciones de harina y que las exportaciones de fideos secos. Esto lleva a que la industria argentina pueda comprar la materia prima más barata, compitiendo luego en el mercado uruguayo en forma desleal (con un subsidio). El efecto neto de esto, que se ha demostrado, es que la industria mejora su competitividad por tener una materia prima tanto más barata que la que tienen que pagar por ejemplo los molinos harineros de Uruguay.

Las detracciones fueron implementadas en el año 2002 en la Argentina y han variado las alícuotas desde ese entonces. Desde el año 2008 las detracciones argentinas a las exportaciones de harina de trigo son de un 18% y las detracciones a las exportaciones de trigo duro son de un 28%.

En respuesta a esto, Uruguay aplica recargos a las importaciones de esos productos y sus derivados para mitigar esa distorsión. En el año 2006 se firmo el decreto 643/006 el cual regula las tasas arancelarias para los productos originarios de Argentina. A continuación transcribimos los puntos más relevantes a los efectos de aportar para nuestro objeto de estudio:

## MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS

### Decreto 643/006

**Fíjense las Tasas Globales Arancelarias para los productos que se determinan, originarios de la República Argentina.**

MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS  
MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES  
MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGIA Y MINERIA  
MINISTERIO DE GANADERIA, AGRICULTURA Y PESCA  
Montevideo, 27 de Diciembre de 2006

**VISTO:** el Decreto N° 473/006, de 27 de noviembre de 2006.

**RESULTANDO:** que dicho Decreto faculta al Poder Ejecutivo a fijar un arancel menor o igual a la Tasa Global Arancelaria (T.G.A.) a las importaciones originarias de la República Argentina, cuando se cumplan determinadas condiciones.

**CONSIDERANDO:** que procede ejercer la mencionada facultad, fijando el arancel aplicable a la importación de productos con respecto a los cuales se configuran las condiciones previstas en el literal a) del artículo 1° del referido Decreto.

**ATENTO:** a lo expuesto y a lo previsto en el Decreto N° 473/006 citado.

### EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA

#### DECRETA:

**ARTICULO 1°.-** Fíjense las Tasas Globales Arancelarias que en cada caso se indican, para los productos originarios de la República Argentina contenidos en los Anexos I y II que forman parte integrante de este Decreto.

**ARTICULO 2°.-** Cuando un producto se encuentre incluido en ambos anexos, su importación estará gravada con la mayor de las Tasas Globales Arancelarias fijadas.

En el caso de que dicho producto sea exceptuado de la aplicación de la Tasa Global Arancelaria prevista en el Anexo I, de conformidad al artículo 9° del Decreto N° 473/006 citado, su importación estará gravada con la tasa prevista en el Anexo II).

**ARTICULO 3°.-** Las Tasas Globales Arancelarias que se fijan en el presente decreto, se desagregarán de acuerdo al régimen general.

**ARTICULO 4°.-** El presente decreto regirá las operaciones de comercio exterior registradas a partir del 1° de enero de 2007.

**ARTICULO 5°.-** Dése cuenta a la Comisión Permanente.

**ARTICULO 6°.-** Comuníquese, publíquese, etc.

**Dr. TABARE VAZQUEZ, Presidente de la República;**

DANILO ASTORI; REINALDO GARGANO; JORGE LEPPA; JOSE MUJICA.

**ANEXO II -** Productos cuyas exportaciones, o la de sus insumos principales, están sujetas en la República Argentina a una tasa de retención mayor o igual al 10%

NCM	Arancel	Notas
1507901100	16.0%	
1507901900	16.0%	
1512191100	16.0%	
1512191900	16.0%	
1515291000	16.0%	
1515299000	16.0%	

1901200000	10.0%	
1901909090	16.0%	Excepto: postres lácteos
<b>1902110000</b>	<b>16.0%</b>	
<b>1902190000</b>	<b>16.0%</b>	
1905209000	10.0%	
1905310010	10.0%	
1905310020	10.0%	
1905320010	10.0%	
1905320020	10.0%	
1905400000	10.0%	
1905901000	10.0%	
1905902000	10.0%	
1905909000	10.0%	
2103901100	10.0%	
2103901900	10.0%	

El NCM 19021100 y el NCM 19021900 son los referidos a pastas secas con huevo y sin huevo respectivamente, por lo tanto los bienes originarios de Argentina y clasificados en ambos NCM tributarán 16% de arancel de importación.

Luego de esta breve reseña de las detracciones argentinas y medidas adoptadas por el gobierno uruguayo, presentaremos un breve desarrollo para demostrar el costo al cual ingresan a nuestro país los fideos secos de origen argentino, tomando como base un valor promedio de U\$S 0,94 x Kilogramo (valor promedio declarado por la Dirección Nacional de Aduanas en el año 2010):

*Descripción: Fideos Secos sin huevo (Paquetes de 500 grs.).*

*NCM: 1902.1900.00*

*Kgs. Netos Totales: 20.460,00*

*Kgs. Brutos Totales: 20.801,00*

*Cantidad de Bultos: 3.410 (12 paquetes de 500 grs. c/bulto).*

*Tipo de Cambio Aproximado Promedio Año 2010: \$u 20 x U\$S.*

*A - Total Ex Works Fabrica Argentina: U\$S 19.232,40 (U\$S 0,94 x Kilogramo).*

*B – Gastos. de Exportación y flete terrestre intl. hasta Montevideo (Carreta): U\$S 2.200,00*

*C - Seguro Internacional: U\$S 70*

*E - Total Valor Aduanero (A + B + C): U\$S 21.502,40*

Calculo de Importación:

Recargo.....	U\$S	2.150,24	10,00 %
Imaduni.....	U\$S	1.290,14	6,00 %
Latu.....	U\$S	393,49	1,83 %
Tasa Consular.....	U\$S	430,05	2,00 %
Extraordinario.....	U\$S	108,00	
TSA.....	U\$S	35,20	
GUIA DE TRANSITO.....	U\$S	6,74	
Gastos Despacho.....	U\$S	200,00	
Honorarios Despachante.....	U\$S	350,00	
-----			
Total Gastos sobre V. Aduanero	U\$S	4.963,86	
Incidencia Sobre V. Aduanero.....			23,09 %
Valor Aduanero Unitario.....	U\$S	1,0510	
Valor Despachado Unitario.....	U\$S	1,2936	

Del anterior calculo podemos apreciar que el valor del bien despachado en la ciudad de Montevideo es de U\$S 1,2936 por kilogramo, un 23,08 % mayor que el precio del mismo bien en la Fabrica Argentina. El valor del bien despachado en la ciudad de Montevideo es de U\$S 0,6468 (aproximadamente \$u 12,94) por paquete de 500 grs.

Según surge de datos publicados por el Ministerio de Economía y Finanzas (Área de Defensa del Consumidor) el precio de venta al público en almacenes (impuestos incluidos) promedio de 500 grs. de fideos marca “ADRIA” del año 2010 fue de \$u 28,00 (aproximadamente U\$S 1,40); el precio de venta al público en almacenes (impuestos incluidos) promedio de 500 grs. de fideos marca “LAS ACACIAS” del año 2010 fue de \$u 25,60 (aproximadamente U\$S 1,28) y el precio de venta al público en almacenes (impuestos incluidos) promedio de 500 grs. de fideos marca “COLOLO” del año 2010 fue de \$u 25,80 (aproximadamente U\$S 1,29).

Es improbable que ese bien importado de origen argentino pueda competir con los bienes industrializados en nuestro país ya que la diferencia entre el costo del bien importado despachado y el precio de venta al público del bien industrializado en nuestro país es menor al 117% del costo del bien importado despachado.

Para que puedan competir en el mismo segmento de mercado (consumo masivo) esa diferencia menor al 117% debería cubrir entre otros, los costos fijos, costos operativos, impuestos y ganancia de cada una de las empresas integrantes de la cadena comercial desde el importador hasta la empresa que ofrece el bien importado al consumidor final.

Con los datos arriba mencionados queda demostrado que productos originarios del exterior están imposibilitados de competir en los mismos segmentos de mercado en los cuales compiten las empresas nacionales líderes de nuestro mercado interno.

También queda demostrado el por qué los productos originarios del exterior (incluidos los argentinos) compiten en segmentos de mercado de poder adquisitivo alto. En nuestro país este tipo de productos originarios de Argentina son ofrecidos al público a precios mayores a \$u 40 por paquete de 500 gramos.

No debemos de pasar por alto la mención de que tanto los cálculos para el producto originario de argentina y el producto originario del resto del mundo se basaron en valores promedios declarados en Aduana, que pueden estar influidos por practicas tendientes a evadir impuestos.

### **6.4 CALIDAD DEL PRODUCTO**

Por lo que pudimos obtener de las entrevistas, la calidad es uno de los aspectos principales a tener en cuenta por las empresas de un sector u otro. En el Sector de Pastas Frescas es sin duda el aspecto principal que logra diferenciar una empresa y un producto de otro. Consideran que debe haber tanto calidad en el producto como en el servicio otorgado a los clientes.

En el Sector de Fideos Secos también pudimos apreciar que el aspecto calidad es muy importante para todas las empresas que lo componen, por lo cual no es un aspecto a descuidar, si bien la gran mayoría de los consumidores de este tipo de productos no consideran a la calidad un aspecto a tener en cuenta al momento de optar por uno u otro producto, sino que se basan más en el precio de los mismos.

## **6.5 PROGRESO TECNICO**

Tal cual fuera desarrollado en el capítulo destinado a la Tecnología, pudimos apreciar que el Progreso Técnico se ve más claramente en el Sector de Fideos Secos que en el de Pastas Frescas. Como dijimos anteriormente en este último Sector la forma de elaboración de los productos sigue siendo principalmente artesanal, mientras que en el Sector de Fideos Secos existe un importante avance tecnológico.

## **6.6 EQUIDAD**

Si bien no pudimos acceder a datos concretos sobre este tema debido a políticas de las empresas, podemos arribar a la conclusión de que existe una equidad en los salarios del personal de las empresas que se corresponde básicamente con lo que establece el Consejo de Salarios del Sector y las tareas realizadas por los mismos. Así podemos apreciar que por ejemplo los salarios más elevados corresponden a los encargados, luego en el nivel medio se encuentran los  $\frac{1}{2}$  oficiales que se encargan de la producción, mientras que entre los salarios más bajos se encuentran los de los repartidores y aprendices.

No nos fue posible obtener datos para comparar los salarios del Sector de Fabricas de Pastas con la media de salarios de la industria en general, por lo que preferimos no emitir opiniones sobre este aspecto.

## **CAPITULO 7**

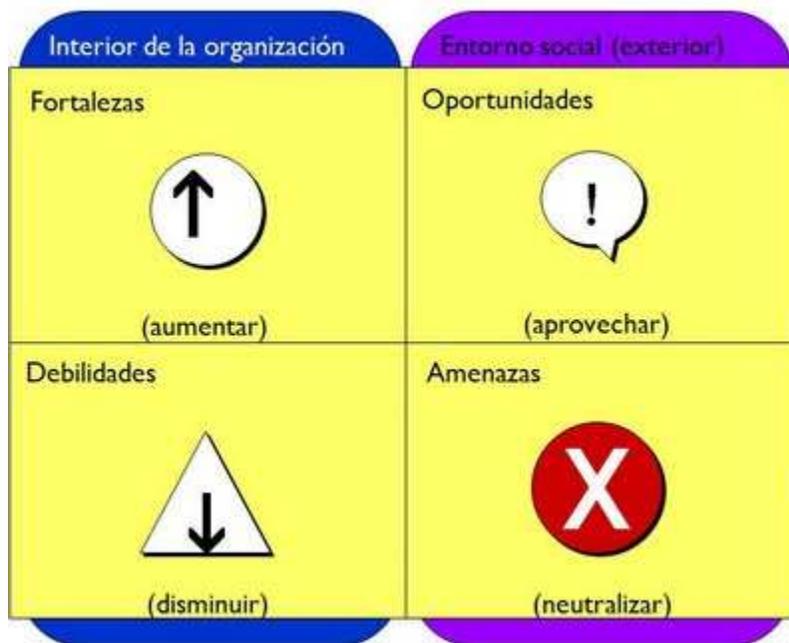
### **MATRIZ DE ANALISIS F.O.D.A.**

Para llevar adelante nuestro análisis de resultados obtenidos, consecuencia de nuestra investigación, nos parece muy útil la utilización de la Matriz de Análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Sector Fábrica de Pastas.

El análisis F.O.D.A es una herramienta muy importante que proporciona los elementos necesarios para llevar adelante un proceso de planeación estratégica, la misma nos proporciona la información necesaria que permite obtener una rápida visión general de la situación estratégica actual y de futuro de la organización.

Esta herramienta de análisis consiste en la identificación y evaluación de aquellos factores que fortalecen y debilitan a la organización internamente e identificar las posibles oportunidades que puedan surgir en el ambiente externo, así como las amenazas externas que pueden afectar a la organización, permitiendo a partir de la identificación de estos indicadores tomar medidas correctivas o no sobre los objetivos, cursos de acción y asignación de recursos.

A continuación definiremos algunos conceptos claves de esta herramienta seguido de un análisis del **modelo** para el sector fábrica de pastas, dividiendo el análisis en dos sectores, pastas frescas y fideos secos.



Podemos definir las **fortalezas** de una organización como la parte positiva, de carácter interno de la misma, es aquello que hace bien internamente permitiéndole tener una ventaja frente a sus competidores, producto del esfuerzo y la acertada toma de decisiones, las fortalezas se identifican básicamente de la evaluación de resultados

Contrariamente a las fortalezas aparecen las **debilidades**, siendo estas aquellas actividades que afectan de forma negativa y directa el desempeño de la organización, colocándola en una posición desfavorable frente a sus competidores.

El mecanismo a emplear para poder identificar estos dos factores surge de un análisis del ambiente interno de la organización observando por ejemplo: Los recursos humanos, el éxito en la creación de nuevos productos y calidad de los productos así como de los recursos técnicos, financieros y tecnológicos.

Definiremos las **oportunidades** como aquellas situaciones positivas, favorables, explotables generadas en el ambiente externo a la organización la cual deberá ser capaz de identificarlas y aprovecharlas en función de sus fortalezas.

**Amenazas** son aquellas situaciones o hechos provenientes del entorno de la organización que pueden llegar a ser negativos o constituir un peligro para la empresa en el logro de sus objetivos, pudiendo incluso poner en riesgo la permanencia de la organización.

Para llevar adelante la identificación tanto de oportunidades como de amenazas en el ambiente externo es necesario realizar un análisis del Microambiente como pueden ser: proveedores, competidores, los canales de distribución y competidores como también del Macro ambiente como puede ser: economía, ecología, demografía entre otro de la empresa.

Entonces la importancia que tiene realizar un análisis utilizando como herramienta la Matriz F.O.D.A está en determinar de forma objetiva cuales son los aspectos en los que la empresa tiene ventajas respecto de sus competidores y cuales necesita mejorar para poder ser competitivos.

Sin dudas esta herramienta se utiliza para comprender la situación actual de una organización, ayudando a diagnosticar, para luego poder pronosticar y decidir.

El análisis resultante luego de reconocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas servirá para identificar la mejor estrategia a seguir por cada Sector. Sin dudas que cada estrategia dependerá a su vez de cada empresa que integra dichos sectores.

Expondremos a continuación un análisis de cada uno de estos factores tanto para el Sector Pastas Frescas como para Fideos Secos de acuerdo a la información brindada por cada uno de los entrevistados.

### **7.1 Potenciales fortalezas**

Tanto en el Sector de Pastas Frescas como en el de Fideos Secos la principal fortaleza a destacar por los entrevistados consiste en el reconocimiento e imagen de las marcas producto de las largas trayectorias que poseen las empresas.

En el Sector de Pastas Frescas coinciden en que una fortaleza que poseen es la calidad existente en los productos que elaboran así como en los servicios que prestan a los clientes. Dentro de esta calidad podemos apreciar los productos elaborados para ciertos sectores de la sociedad (por ejemplo: pastas sin gluten, sin sal, Kosher), así como los servicios destinados a una mejor atención del cliente (por ejemplo: red de delivery, puntos de venta en supermercados). Dentro de este Sector tenemos el caso particular de “La Especialista”, la cual posee como principal fortaleza frente a las demás empresas del Sector el ser la única empresa que elabora y vende pastas envasadas al vacío.

En el Sector de Fideos Secos, en comparación con el de Pastas Frescas, las grandes empresas referentes poseen como gran fortaleza las economías de escala existentes debido a la incorporación de tecnología de última generación.

### **7.2 Potenciales debilidades.**

La debilidad más grande que podemos apreciar en el Sector de Pastas Frescas consiste en la corta durabilidad del producto, lo cual se ve subsanado con la opción de elaboración de Pastas envasadas al vacío. Otra debilidad existente consiste en el lento avance tecnológico que posee el sector, lo cual lo lleva en muchos casos a seguir siendo en gran parte artesanal al momento de la producción. A su vez otra debilidad que se ve en ciertas empresas de este Sector es la falta de estrategias que estén claramente definidas. También se pueden apreciar debilidades al ver la poca asignación de recursos a investigación y desarrollo de nuevos productos.

En el Sector de Fideos Secos una debilidad de las empresas más pequeñas que lo componen puede ser la falta de recursos financieros para realizar las inversiones necesarias para adquirir las maquinarias de última generación que las puedan hacer más competitivas en el mercado.

### **7.3 Potenciales oportunidades.**

En ambos sectores se puede destacar como una importante oportunidad la creciente expansión actual que están teniendo las cadenas de supermercados como posibles puntos de ventas para llegar a más consumidores de distintas zonas geográficas. A su vez también una oportunidad común para ambos sectores consiste en la situación actual de la economía uruguaya que ha provocado un aumento en el ingreso de los consumidores.

En el Sector de Fideos Secos a su vez se puede definir como una oportunidad la creciente apertura de mercados externos producto de tratados y acuerdos realizados por el gobierno uruguayo.

### **7.4 Potenciales amenazas.**

La principal amenaza a destacar en ambos sectores consiste en la volatilidad en el precio de la principal materia prima: la harina. Si bien en este momento se encuentra en un momento de estacionalidad, por lo general tanto cambios económicos como climáticos a nivel mundial pueden afectar tanto el precio como la escasez de dicha materia prima, transfiriendo esta situación a los precios establecidos por los proveedores.

## **CAPITULO 8**

### **CONCLUSIONES**

A continuación expondremos las conclusiones generales que surgen de la investigación, elaborando luego una respuesta a la pregunta inicial que originó nuestro análisis de modo de llegar a una conclusión final sobre nuestra investigación.

La principal Materia Prima utilizada en ambos sectores es la harina, si bien la incidencia en el costo final del producto es distinta según se analice un Sector u otro. Por ejemplo en el Sector de Pastas Frescas pudimos apreciar que la incidencia de la harina, para los entrevistados, ronda el 10% del costo final, comprobando a su vez con un análisis realizado en base a la evolución del precio de la harina y los salarios en el período 2005-2010 que el principal factor que influye en estos productos es el aumento de los salarios en el tiempo. Mientras que en el Sector de Fideos Secos se aproxima al 50% de la incidencia del costo final, dato que también pudimos comprobar con el análisis de la evolución de los precios realizado.

A raíz de los datos proporcionados por el INE podemos concluir que la gran mayoría de las empresas del Sector en general ocupan menos de 5 personas (64% en el Sector de Fideos Secos y 54% en el Sector de Pastas Frescas), concluyendo también que un 82% del total de empresas del Sector de Pastas Frescas tienen una plantilla de personal menor a 10 personas. A su vez, solamente 2 empresas de este último Sector emplean entre 200 y 500 personas. En base a todo esto podemos concluir que un gran número de las empresas en el mercado uruguayo son de pequeño porte, tratándose a su vez, en la gran mayoría, de empresas familiares.

En lo referente a Tecnología e Innovación, podemos concluir que las empresas uruguayas de ambos sectores no realizan inversiones significativas con respecto a estos aspectos. Salvo

excepciones como “ADRIA” en el Sector de Fideos Secos y “La Especialista” en el Sector de Pastas Frescas y Pastas Envasadas al Vacío.

En cuanto a las Importaciones concluimos que no inciden significativamente en la Oferta total del mercado uruguayo. Esto podemos deducir que esté relacionado, en lo que tiene que ver con las Pastas Frescas, a la corta durabilidad del producto, lo cual puede significar para las empresas del exterior una limitación al momento de querer exportar a nuestro país. Con respecto a Fideos Secos las empresas referentes del mercado uruguayo son eficientes en lo que refiere a costos de producción, lo cual dificulta el ingreso de productos extranjeros.

Con respecto a la Demanda llegamos a la conclusión que las cantidades demandadas en el Sector de Pastas Frescas se ven incrementadas ante un aumento de los ingresos de los consumidores. Sin embargo en el Sector de Fideos Secos si bien esto también es así, al acontecer una reducción en los ingresos de los consumidores también se ve incrementada la cantidad demandada de estos productos. Por lo tanto cuando existe una reducción en el ingreso de los consumidores el comportamiento de las cantidades demandadas es inversamente proporcional en un Sector y otro. En lo que tiene que ver con los productos sustitutos, ambos sectores coincidieron en afirmar que el principal producto sustituto es la carne, si bien en el Sector de Fideos Secos también se identificó a la papa como otro producto sustituto de importancia. Llegamos a la conclusión de que, como productos sustitutos que son, una variación en el precio de estos provoca una variación inversa de la cantidad demandada de los productos de un Sector u otro.

En cuanto a las Exportaciones pudimos observar que prácticamente no se exportan Pastas Frescas, lo cual puede estar relacionado a la durabilidad del producto. También apreciamos que la exportaciones de Fideos Secos han crecido sostenidamente en los últimos 10 años, y los principales países destino son los de la región (Brasil, Venezuela, Chile y Argentina) debido principalmente a la gran incidencia del flete internacional en el costo del producto exportado.

La principal conclusión a la que arribamos con respecto a la Estructura de Mercado fue que el Sector de Pastas Frescas lo clasificamos como de Competencia Monopolística debido a que existen muchos competidores con productos pocos diferenciados unos de otros y con empresas

con el poder suficiente como para variar sus precios sin que se vean afectadas sus ventas. Esto también se ve reflejado en los porcentajes de participación a los que llegamos en donde pudimos concluir que “La Spezia” tiene un 40% de participación en el mercado, “La Especialista” un 30%, “La Sin Rival” el 15% mientras que el 15% restante se lo llevan las demás empresas que componen el sector. Mientras que el Sector de Fideos Secos lo definimos como un Oligopolio con motivo de que la mayor parte del mercado está abarcado por las tres empresas referentes del Sector (“ADRIA” el 55%, “Puritas” y “Las Acacias” 20% cada una, y sólo un 5% para las demás empresas), las cuales poseen grandes economías de escala lo cual las diferencia de las restantes empresas del mercado.

A su vez en base a la información otorgada por el INE pudimos concluir que casi el 50% de las empresas del Sector de las cuales se poseen datos, poseen un promedio de ventas mensual que oscila entre \$755.000 y \$3.780.000.

Al analizar lo referente a las Fuerzas Competitivas y dentro de estas a la Amenaza de nuevos Ingresos, nos surgió la siguiente interrogante: **“¿A qué se debe la nula o escasa existencia de productos del exterior que compitan con los productos nacionales?”**. Luego de finalizar el trabajo de investigación pudimos llegar a dos conclusiones distintas dependiendo del Sector. En el caso del Sector de Pastas Frescas la principal explicación se centra en lo ya mencionado anteriormente sobre la durabilidad del producto, la cual al ser de solamente 24hs. provoca que sea imposible pensar en el ingreso de este tipo de productos desde el exterior a competir en el mercado local. Sin embargo, en el Sector de Fideos Secos vemos que, si bien es casi insignificante, existen algunos productos que ingresan desde el exterior a competir en el mercado local, pero los mismos llegan con precios muy elevados comparados con los productos nacionales, lo cual tiene que ver directamente con el elevado precio del flete internacional en comparación con la cantidad de kilos que pueden entrar en un contenedor por ejemplo. Esto último provoca que los productos lleguen desde el exterior con precios muy altos (alrededor de un 100% más caros que los nacionales), por lo que son consumidos por una pequeña parte del mercado local. Todo esto hace que el ingreso de productos competitivos desde el exterior sea nulo o muy escaso.

Si hacemos referencia a las Tres Estrategias Genéricas de Porter llegamos a la conclusión de que las estrategias más utilizadas por las empresas referentes del Sector en general son las de Diferenciación y la de Enfoque o Alta Segmentación. Con respecto a la Diferenciación, debido al reconocimiento de la imagen y la marca de las empresas que componen el Sector y a los diversos canales de distribución utilizados por éstas. En el caso del Enfoque o Alta Segmentación vemos que, sobre todo las Pastas Frescas, están apuntadas a sectores altos de la sociedad y a estratos pequeños de la misma (pastas sin gluten, sin sal y pastas Kosher por ejemplo). Tal como manifestamos anteriormente en nuestra investigación existen algunas empresas del Sector de Fideos Secos, como es el caso de “Puritas”, que apuntan a una estrategia de Liderazgo en Costos.

Por último a la principal conclusión que arribamos en lo referente a la rentabilidad del sector es que el Sector de Pastas Frescas es más rentable que el de Fideos Secos (alrededor del 20% en el primero contra un 5% a 9% en el segundo), y a su vez con dichos datos pudimos responder una pregunta surgida a los largo de la investigación sobre por qué no ingresan multinacionales a invertir en el mercado local en dichos sectores, llegando también a dos conclusiones: en el Sector de Pastas Frescas, si bien es un Sector rentable el mercado en el que actúa es demasiado pequeño y más de tipo “barrial” lo cual provoca el desinterés de las multinacionales al momento de invertir; mientras que en el Sector de Fideos Secos la rentabilidad es demasiado baja si la comparamos con las grandes inversiones que hay que realizar por ejemplo en tecnología. Todo lo anterior sumado a la antigüedad y presencia de las empresas que componen el Sector hacen que el mismo no sea atractivo al momento de invertir en él para las empresas multinacionales. A su vez, también en este capítulo llegamos a la conclusión de que productos originarios del exterior (distinguiendo entre aquellos originarios de Argentina o del resto del mundo) están imposibilitados de competir a los mismos precios que son ofrecidos los bienes de la Industria nacional, conclusión a la cual arribamos a partir de cálculos realizados sobre la base de datos proporcionados por la Dirección Nacional de Aduanas.

Nuestra pregunta inicial, que dio origen al presente trabajo de investigación, era la siguiente:

**“¿Las empresas del sector Fábrica de Pastas elaboran y ejecutan un plan estratégico para la toma de decisiones?”**

Luego de la información recabada en las diversas entrevistas y del análisis realizado del mercado podemos concluir que en la gran mayoría de las empresas del Sector de Pastas Frescas no se aprecia una elaboración explícita de un plan estratégico para la toma de decisiones, sino que más bien este tipo de decisiones se toman por lo general en base a la experiencia y trayectoria de sus dueños o directores. Esto se manifiesta principalmente en aquellas empresas de pequeño tamaño y capacidad, aunque también quedó demostrado al momento de realizar las entrevistas que alguna de las empresas referentes del Sector tampoco elaboran un plan estratégico. Sin embargo dentro de este Sector pudimos diferenciar dos casos como son “La Spezia” y “La Especialista”, las cuáles sí nos manifestaron que realizan y ejecutan planes estratégicos para la toma de decisiones.

Por otro lado en el Sector de Fideos Secos también apreciamos que las pequeñas empresas tampoco elaboran planes estratégicos para la toma de decisiones. En lo que respecta a las empresas referentes del Sector concluimos que sí elaboran planes estratégicos, esto es así ya que si bien son empresas familiares en su esencia, se trata de instituciones de gran porte que manejan volúmenes de ventas elevados, por lo que no se concibe su accionar sin un plan estratégico debidamente elaborado.

## **BIBLIOGRAFIA**

### **LIBROS**

- “Ventaja competitiva” - Michael Porter (1985)
- “Ventaja competitiva de las naciones” - Michael Porter (1990)
- “Estrategia competitiva: técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia” - Michael Porter (1980)
- “Administración” - James Stoner (1994)
- “Macroeconomía” – Rudiger Dornbusch (2009)
- Material teórico de Economía Aplicada a la Empresa – CECEA

### **PAGINAS WEB CONSULTADAS**

- ✓ El Gran Chef.com: <http://www.elgranchef.com>
- ✓ La Spezia: <http://www.laspezia.com.uy>
- ✓ La Especialista: <http://www.laespecialista.com.uy>
- ✓ La Sin Rival: <http://www.sinrival.com.uy>
- ✓ Adria: <http://www.fideosadria.com>
- ✓ Las Acacias: <http://www.lasacacias.com.uy>
- ✓ Puritas: <http://www.puritas.com.uy>
- ✓ Cámara de Industrias del Uruguay: <http://www.ciu.com.uy>
- ✓ Instituto Nacional de Estadística: <http://www.ine.gub.uy>
- ✓ Unión de Exportadores del Uruguay: <http://www.uruguayexporta.com>

- ✓ Diario El País: <http://www.elpais.com.uy>
- ✓ Ministerio de Trabajo y Seguridad Social: <http://www.mtss.gub.uy>

### **OTRA FUENTES**

- Entrevistas a referentes de las principales empresas del sector.
- Trabajos Monográficos.
- Entrevistas en el INE.
- Balances de la AIN.
- Medios de prensa.