



UNIVERSIDAD
DE LA REPUBLICA
URUGUAY



Facultad de Ciencias Económicas y de Administración
Universidad de la República

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

**CÁTEDRA DE DIRECCIÓN DE EMPRESAS
TRABAJO MONOGRÁFICO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN - CONTADOR (SECTOR PRIVADO)**

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO E INTERNACIONALIZACIÓN DEL SUBSECTOR CURTIEMBRES EN EL URUGUAY



AUTORES: **LOURDES TATIANA ÁLVAREZ BARBEYTO
VALENTINA PESCA TAQUE**

TUTOR: **CR. CECILIO GARCÍA CERCHIARI**

**MONTEVIDEO - URUGUAY
2012**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRACIÓN

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

Título

.....
.....

Autor

.....

Tutor

.....

Carrera

.....

Cátedra

.....

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor..... (nombre y firma).

Profesor..... (nombre y firma).

Profesor..... (nombre y firma).

FECHA.....

AGRADECIMIENTOS

A nuestras familias quienes nos apoyaron en todo momento; y a nuestros amigos y compañeros de facultad quienes nos acompañaron no sólo durante el desarrollo del trabajo monográfico, sino durante toda la carrera.

Especialmente a nuestro tutor, Cr. Cecilio García Cerchiari, por la oportunidad de permitirnos realizar este trabajo, por su disposición e invaluable colaboración en la realización de esta investigación, así como a la Universidad de la República, por habernos brindado los conocimientos que utilizaremos en nuestro desempeño profesional.

Nuestra gratitud a las instituciones y profesionales consultados, por su disposición y aportes fundamentales.

Por último, el agradecimiento a todos aquellos que de una manera u otra contribuyeron a la realización de este trabajo.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como finalidad el análisis y evaluación del proceso de internacionalización y de las estrategias de crecimiento del subsector curtiembres en el Uruguay. Puesto que el mismo se ha convertido en una industria dinámica, innovadora, con fuertes exigencias en actualización tecnológica y requerimientos crecientes de especialización y capacitación del factor humano, integrada a cadenas productivas globales de alta exigencia y con una destacada actividad exportadora.

En el primer capítulo se presentan los objetivos y alcance de la investigación así como también se establece la metodología a aplicar para llevar a cabo el trabajo.

A continuación se brinda una introducción al subsector, explicando brevemente su inserción en la cadena del cuero, su estructura interna, el funcionamiento de sus diferentes fases productivas y su desempeño exportador.

En el siguiente capítulo se desarrollan algunos modelos teóricos de análisis competitivo y su aplicación al subsector.

Una vez presentado el subsector y analizada su competitividad, se expone el marco teórico de estrategias de crecimiento e internacionalización así como su aplicación a la industria y a una empresa en particular.

Finalmente se exponen las conclusiones respecto a los factores determinantes de la competitividad y lineamientos estratégicos identificados, además de recomendaciones tendientes a mejorar la competitividad de la industria curtidora y su desempeño en el ámbito local, desde la óptica económica, social y ambiental.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	IV
ÍNDICE GENERAL.....	V
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	VIII
ÍNDICE DE CUADROS	IX
GLOSARIO DE ABREVIATURAS Y SIGLAS.....	X
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL TEMA.....	1
1.2. OBJETIVOS GENERALES.....	1
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
1.4. ENFOQUE METODOLÓGICO.....	2
1.5. ALCANCE Y LIMITACIONES.....	4
CAPÍTULO 2: DESCRIPCIÓN DEL SUBSECTOR CURTIEMBRES.....	7
2.1. PRESENTACIÓN GENERAL DEL SUBSECTOR.....	7
2.2. ESTRUCTURA DE LA CADENA DEL CUERO EN URUGUAY.....	7
2.2.1. El Sistema de Valor de la Cadena del Cuero.....	9
2.3. ESTRUCTURA INTERNA DEL SUBSECTOR CURTIEMBRES.....	11
2.3.1. Empresas de gran tamaño	12
2.3.2. Curtiembres medianas.....	12
2.3.3. Curtiembres pequeñas.....	13
2.4. PRODUCCIÓN.....	13
2.4.1. Proceso Productivo.....	13
2.4.2. Evolución de la Producción	17
2.4.3. Estructura de Costos.....	18
2.4.4. Materia Prima.....	18
2.4.5. Mano de Obra.....	24
2.4.6. Insumos de Producción	28
2.4.7. Tecnología	29
2.5. EXPORTACIONES.....	30
2.5.1. Evolución de las exportaciones en los últimos años	30
2.5.2. Principales destinos de exportación.....	32

2.5.3.	Composición de las exportaciones	33
2.5.4.	Principales empresas del Subsector Curtiembres.....	37
2.5.5.	Precios de Exportación.....	38
2.6.	INSTITUCIONES RELACIONADAS AL SUBSECTOR.....	39
2.7.	NORMATIVA Y REGULACIONES.....	40
CAPÍTULO 3: MODELOS DE ANÁLISIS COMPETITIVO		43
3.1.	ANÁLISIS FODA.....	43
3.1.1.	Fortalezas	43
3.1.2.	Oportunidades	44
3.1.3.	Debilidades	44
3.1.4.	Amenazas.....	45
3.2.	MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	47
3.2.1.	Introducción.....	47
3.2.2.	Aplicación del modelo al Subsector Curtiembres.....	48
3.3.	DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA NACIONAL - ROMBO DE PORTER.....	51
3.3.1.	Introducción.....	51
3.3.2.	Aplicación del modelo al Subsector Curtiembres.....	52
CAPÍTULO 4: ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO		57
4.1.	MARCO TEÓRICO.....	57
4.1.1.	Crecimiento Intensivo.....	57
4.1.2.	Crecimiento Integrado	59
4.1.3.	Crecimiento Diversificado.....	62
4.1.4.	Alianzas Estratégicas	62
4.2.	ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO APLICADAS EN EL SUBSECTOR.....	66
4.3.	ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO ADOPTADAS POR DOFIN S.A.	69
CAPÍTULO 5: ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN.....		71
5.1.	MARCO TEÓRICO.....	71
5.2.	ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL SUBSECTOR CURTIEMBRES..	82
5.3.	ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN ADOPTADAS POR DOFIN S.A.	87
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		89
BILBIOGRAFÍA.....		96
ANEXO 1 - NOMENCLATURA COMÚN DEL MERCOSUR (NCM).....		100
ANEXO 2 - CONVENIOS COLECTIVOS GRUPO 5.....		101
ANEXO 3 - VALOR BRUTO DE PRODUCCIÓN AÑO 2007		103

ANEXO 4 - ENTREVISTA A INTEGRANTES DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE INDUSTRIA -
MIEM..... 104

ANEXO 5 - ENTREVISTA DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR DOFIN S.A..... 105

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Esquema Metodológico.....	3
Ilustración 2: Estructura de la Cadena de la Industria del Cuero	8
Ilustración 3: El Sistema de Valor	9
Ilustración 4: Índice de Volumen Físico de División 19 de CIU.	17
Ilustración 5: Evolución faena anual de Ovino y Bovino (cifras en cabezas)	19
Ilustración 6: Evolución de las Importaciones en AT.....	21
Ilustración 7: Importaciones en AT discriminadas por origen - Año 2011.	21
Ilustración 8: Evolución Precio promedio mensual de venta del cuero fresco	23
Ilustración 9: Evolución IMS.....	25
Ilustración 10: Evolución del Índice de Personal Ocupado División 19	26
Ilustración 11: Evolución IMSR y Productividad División 19 de CIU	27
Ilustración 12: Evolución del precio del Dicromato de Sodio (USD/Kg.)	29
Ilustración 13: Evolución de las Exportaciones (en miles de USD)	32
Ilustración 14: Composición de Exportaciones de Cuero Bovino.....	34
Ilustración 15: Composición de Exportaciones de Cuero Bovino - Año 2011	34
Ilustración 16: Composición de Exportaciones (en miles de USD).....	35
Ilustración 17: Composición de Exportaciones Cuero Ovino – Año 2011	36
Ilustración 18: Fuerzas que regulan la competencia de un sector	47
Ilustración 19: Determinantes de la Ventaja Competitiva Nacional.....	52
Ilustración 20: Matriz de Expansión Producto – Mercado.....	58
Ilustración 21: Condiciones de la Internacionalización de una empresa	73
Ilustración 22: Principales decisiones para entrar al mercado internacional.....	76
Ilustración 23: Estrategias de Internacionalización según Riesgo, Control y Beneficio.....	82

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 : CIU rev.3 - Divisiones 18 y 19.....	5
Cuadro 2: Estructura de Costos	18
Cuadro 3: Evolución Índice Medio de Salarios	24
Cuadro 4: Evolución de Índice de Personal Ocupado - CIU Rev.....	26
Cuadro 5: Exportaciones de Bienes – Año 2011	31
Cuadro 6: Evolución de Exportaciones de Cueros	32
Cuadro 7: Exportaciones según destino y tipo de cuero – Año 2011	33
Cuadro 8: Principales Empresas exportadoras – Año 2011	37
Cuadro 9: Precio promedio de exportación de cuero bovino según grado	38

GLOSARIO DE ABREVIATURAS Y SIGLAS

AT	Admisión Temporal
ANII	Agencia Nacional de Investigación e Innovación
Bader	Bader International - Sucursal Uruguay
CIU	Clasificación Industrial Internacional Uniforme
DCDA	División Control y Desempeño Ambiental
DINAMA	Dirección Nacional de Medio Ambiente
Div.	División
DLA	Departamento de Laboratorio Ambiental
DNA	Dirección Nacional de Aduanas
DNI	Dirección Nacional de Industrias
Ec.	Economista
EE.UU.	Estados Unidos
FOB	Free On Board
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
IDE	Inversión Directa en el Exterior
IMPO	Impresiones y Publicaciones Oficiales
IMS	Índice Medio de Salarios
IMSR	Índice Medio de Salarios Reales
INAC	Instituto Nacional de Carnes
INE	Instituto Nacional de Estadística
Ing. Agr.	Ingeniero Agrónomo
IPC	Índice de Precios del Consumo
IPO	Índice de Personal Ocupado
IVF	Índice de Volumen Físico
Kg.	Kilogramo
LATU	Laboratorio Tecnológico del Uruguay
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
MIEM	Ministerio de Industria, Energía y Minería
MVOTMA	Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente
NCM	Nomenclatura Común del Mercosur
OSE	Obras Sanitarias del Estado
PIB	Producto Interno Bruto
Rev.	Revisión
S.A.	Sociedad Anónima
UdelaR	Universidad de la República
UNIT	Instituto Uruguayo de Normas Técnicas
USD	United States Dollars
UTE	Usinas y Transmisiones Eléctricas
VAB	Valor Agregado Bruto
VBP	Valor Bruto de Producción
Zenda	Zenda Leather S.A.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1. JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL TEMA

Los motivos que fundamentan la elección del estudio de este tema radican en el interés de aplicar los conocimientos y herramientas adquiridas en el seminario de Dirección de Empresas, y en general a lo largo de nuestra carrera.

Se considera al subsector curtiembres como uno de los más relevantes en la economía del país por tratarse de una industria antiguamente tradicional que se convirtió en una actividad dinámica, innovadora en comercialización y producción, con fuertes exigencias en actualización tecnológica y requerimientos crecientes de especialización y capacitación del factor humano. Esta transformación lo hizo integrarse en cadenas productivas globales de alta exigencia como la automotriz y la producción de calzado, lo que llevó al subsector a alcanzar un destacado desempeño exportador.

Dado el reducido mercado doméstico de nuestra economía creemos de vital importancia para el desarrollo de la competitividad del subsector, el diseño y aplicación de estrategias de negocios orientadas al crecimiento y al proceso de internacionalización que las empresas locales experimentan.

1.2. OBJETIVOS GENERALES

El presente trabajo tiene como objetivo general la realización de un análisis y evaluación del proceso de internacionalización y de las estrategias de crecimiento del subsector curtiembres en el Uruguay.

1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

A partir de la comprensión de las estrategias de crecimiento e internacionalización de la industria curtidora, la investigación intentará cumplir con los siguientes objetivos específicos:

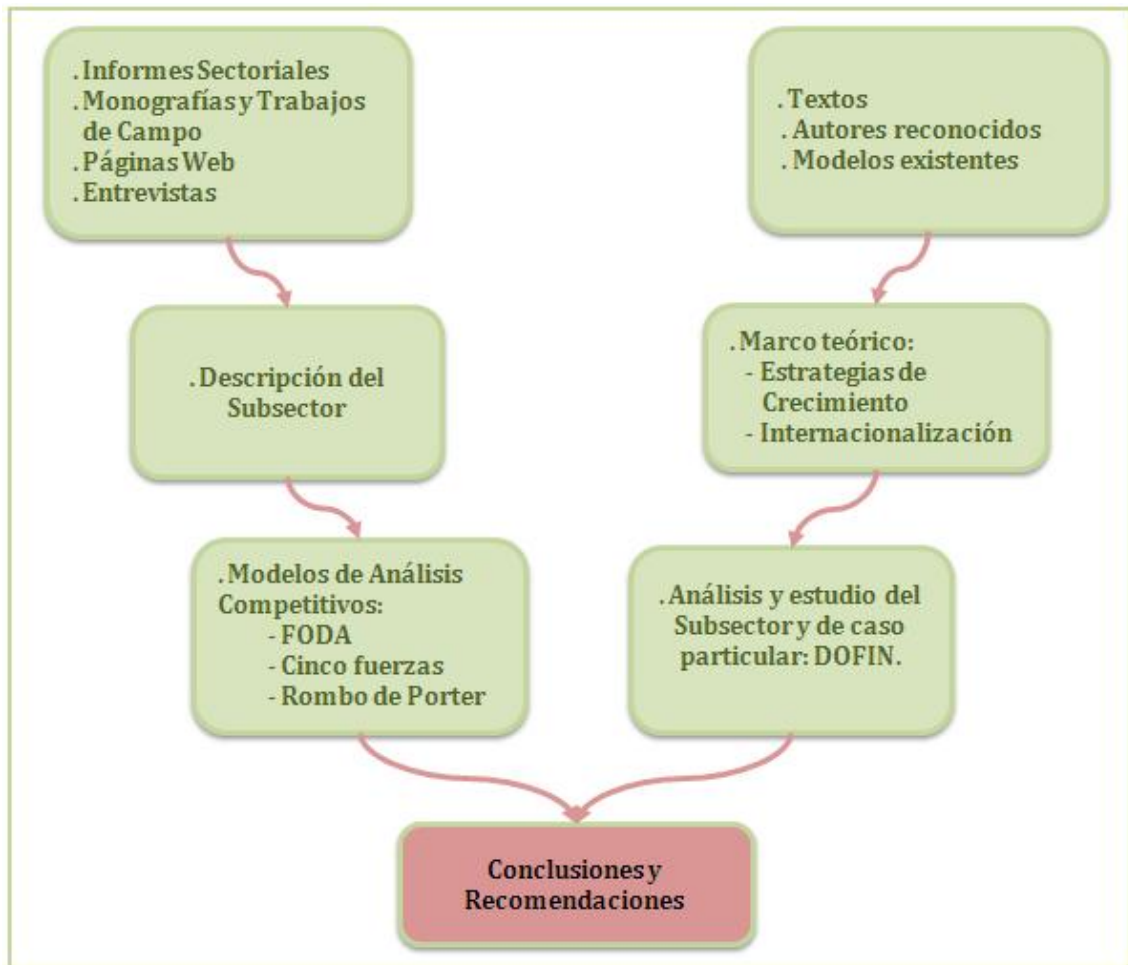
- Analizar el atractivo específico del subsector y su nivel de potencialidad en materia de competitividad.
- Identificar algunos lineamientos estratégicos adoptados por las empresas en materia de internacionalización.
- Realizar recomendaciones que signifiquen una contribución a la mejora de la competitividad del subsector así como un aporte académico para investigaciones futuras.
- Identificar aquellas áreas de gestión que signifiquen puntos de partida para próximas investigaciones académicas.

1.4. ENFOQUE METODOLÓGICO

El enfoque metodológico a adoptar en el desarrollo del trabajo parte de una descripción del subsector, su estructura, sistema de valor, desempeño exportador entre otros rasgos característicos.

La Ilustración que se presenta a continuación muestra un esquema de la metodología adoptada.

Ilustración 1: Esquema Metodológico



Fuente: Elaboración propia

Para el análisis se recurre a diversas fuentes de información entre las que se destacan, informes sectoriales, monografías, entrevistas con integrantes de empresas del subsector, de organismos y entidades vinculadas (Dirección Nacional de Industria (DNI) - MIEM) y páginas web.

Una vez estudiado en profundidad, se realiza un análisis de la competitividad del subsector, a través de distintos modelos: Análisis FODA, Modelo de las 5 fuerzas (M. Porter) y Rombo de la ventaja competitiva nacional (M. Porter).

Por otro lado, se presentan los conceptos teóricos relevantes para el abordaje del análisis propuesto, para lo que se recurre a la recopilación bibliográfica de autores reconocidos: Thompson y Stickland, Cleri, Kotler y Keller, Porter y otros.

Posteriormente se procede al estudio de casos particulares a la luz de los conceptos adquiridos en etapas anteriores.

Y finalmente, se arriba a conclusiones a partir del análisis realizado así como de la observación de los casos particulares, para la posterior formulación de recomendaciones con el objetivo de que las mismas constituyan un aporte académico.

1.5. ALCANCE Y LIMITACIONES

El objeto de este trabajo se ubica en el conglomerado industrial de nuestro país, más concretamente dentro del sector cueros en el subsector curtiembres¹.

En este subsector se realizan las actividades vinculadas al procesamiento del cuero en la fase de primera transformación. Si bien las actividades de segunda transformación, que consideramos son parte del sector, representan la instancia final en la que el cuero se transforma en un producto terminado, quedarían excluidas de nuestro trabajo.

Dentro de las limitaciones, se puede identificar en primer lugar la escasa disponibilidad de informes sectoriales de acceso público o destinados a la investigación académica.

Por otro lado, en lo que respecta a la información estadística no encontramos la misma desagregada para el subsector objeto de estudio. Respecto a la información obtenida del Instituto Nacional de Estadística, la misma figura según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme revisión 3 (CIIU rev.3).

Esta clasificación agrupa las diferentes actividades vinculadas a la producción de cueros dentro de las divisiones número 19 y 18. Las fases industriales de primera transformación se consideran bajo la división 19 de la CIIU rev.3. Esta misma división considera la fabricación de productos de cuero –excepto las prendas de vestir- y la fabricación de calzado de todo tipo.

¹ En este trabajo el término Sector refiere a la cadena del cuero en su totalidad y Subsector a la industria curtidora.

Por otra parte, algunas actividades vinculadas a la industria de cuero de segunda transformación están incluidas dentro de la división 18, pero en este caso también se considera la fabricación de prendas de vestir que no utilizan al cuero como materia prima, como se puede observar en el Cuadro siguiente.

Cuadro 1 : CIU rev.3 - Divisiones 18 y 19

DIVISIÓN	
18	FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR Y TEÑIDO DE PIELES.
181	Fabricación de prendas de vestir, con materiales no fabricados en la misma unidad, excepto prendas de piel. Incluye la fabricación de prendas de tela, otros materiales textiles y de cuero. Ropa interior y exterior, y accesorios como guantes, cinturones, sombreros, redecillas para el pelo, excepto calzado.
182	Fabricación de pieles finas y de artículos de pieles finas (excepto calzado). Incluye fabricación de prendas de vestir de piel y teñido de pieles finas. Incluye fabricación de artículos con pieles artificiales.
19	CURTIEMBRES Y TALLERES DE ACABADO; FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CUERO EXCEPTO PRENDAS DE VESTIR; FABRICACIÓN DE CALZADO DE CUERO.
191	Curtiembres y talleres de acabado; fabricación de artículos de cuero excepto prendas de vestir y calzado.
1911	Curtiembres y talleres de acabado.
1912	Fabricación de maletas, bolsos de mano y otros artículos de cuero. También se incluye la fabricación de maletas, bolsos de mano y artículos similares confeccionados con otros materiales (imitación cuero) tales como plástico, fibras vulcanizadas, etc.
192	Fabricación de calzado de cualquier material y para todo uso.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)

Según esta clasificación, y de acuerdo a lo que se mencionó anteriormente, nuestro objeto de estudio estaría comprendido en la división 1911 “Curtiembres y talleres de acabado”. Como limitación al trabajo, corresponde señalar que la información utilizada a partir de datos del INE refiere a la división 19, por lo que incluye empresas de segunda transformación.

Por otro lado, las entrevistas realizadas en esta investigación, no son una muestra representativa de la estructura del subsector, sino una aproximación a la realidad de la industria. Ante las dificultades que se presentan para el acceso directo por parte de los estudiantes a los representantes del subsector, resultaría de vital importancia que el intercambio de información se diera en el marco de la vinculación institucional entre la universidad y el sector empresarial.

Por último, cabe destacar que este trabajo, de ninguna manera pretende ser un estudio exhaustivo del subsector de referencia, dejando las puertas abiertas para futuras investigaciones y análisis.

CAPÍTULO 2: DESCRIPCIÓN DEL SUBSECTOR CURTIEMBRES

2.1. PRESENTACIÓN GENERAL DEL SUBSECTOR

Los cueros salados fueron el primer rubro de exportación de nuestro país, que siguió inmediatamente a la introducción de la ganadería en el período colonial. El desarrollo de la actividad agropecuaria y de las industrias asociadas a la misma transformó profundamente la actividad de las curtiembres, pero mantuvo la vinculación directa y la dependencia entre la disponibilidad de la materia prima y la industria de la curtiduría.

Durante fines del siglo XX la industria experimentó una profunda transformación, que la llevó a integrarse en cadenas productivas globales de alta exigencia como la automotriz y la producción de calzado. Para ello debió transformarse de una actividad tradicional, relativamente estática, a una industria que debe preservar ventajas comparativas dinámicas, innovadora en comercialización y producción, con fuertes exigencias de actualización tecnológica y requerimientos crecientes de especialización y capacitación del factor humano.

En Uruguay, las curtiembres son el subsector líder dentro de la industria del cuero, debido a su tamaño, alto grado de concentración y poder económico. Las curtiembres se dedican fundamentalmente a la exportación, de manera tal que la mayor parte de los cueros de origen nacional y procesados en las mismas no se dirigen a atender la demanda de empresas nacionales que integran las fases siguientes de la cadena del cuero.

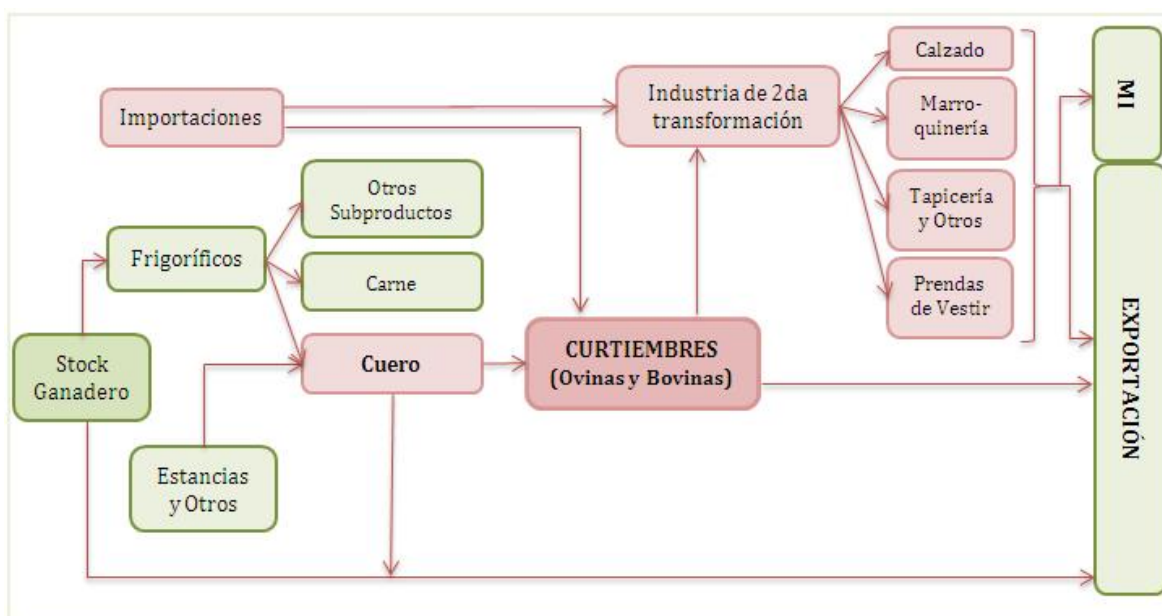
2.2. ESTRUCTURA DE LA CADENA DEL CUERO EN URUGUAY

La cadena del cuero en Uruguay tiene como proveedores de materia prima a los frigoríficos, estancias y otros, además de las importaciones realizadas bajo el régimen de Admisión Temporal (AT).

La producción de las curtiembres se dirige fundamentalmente a la exportación, sin embargo destina parte de su producción a la industria de segunda transformación del mercado interno.

Por tanto, la industria del cuero en Uruguay está constituida por empresas de primera y segunda transformación. La primera transformación está conformada por el subsector de empresas curtientes, que parten de la materia prima y obtienen un producto terminado, que constituye la materia prima de las industrias de segunda transformación.

Ilustración 2: Estructura de la Cadena de la Industria del Cuero



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Instituto nacional de Carnes (INAC) y DNI.

Las curtiembres se pueden clasificar de acuerdo al tipo de pieles que procesan: en ovinas, bovinas y otros cueros. A su vez, también se diferencian por el grado de elaboración del producto que realizan: wet blue, pickelados, semiterminados y terminados.

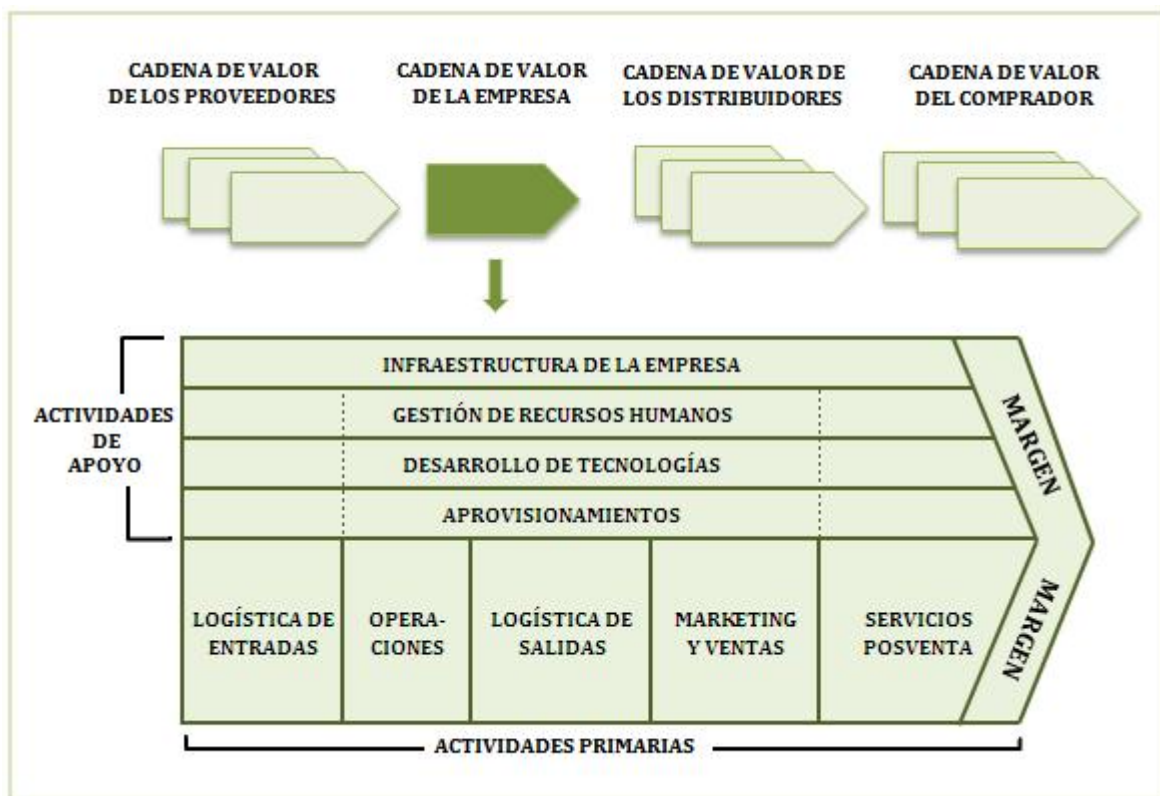
Dentro de las actividades de elaboración de productos finales que utilizan los cueros como materia prima (segunda transformación), se incluyen las manufacturas, prendas de vestir y la fabricación de piezas destinadas a formar parte de la actividad automotriz (tapicería y otros).

2.2.1. El Sistema de Valor de la Cadena del Cuero

En el libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones”, Porter² incorpora el concepto de Sistema de Valor. El autor sostiene que la cadena de valor de una empresa, entendiendo la misma como todas las actividades primarias y de apoyo que en forma conectada contribuyen a acrecentar el valor para el comprador, forma parte de una mayor corriente de actividades que denomina como el sistema de valor.

Como se puede apreciar en la Ilustración siguiente, el Sistema de Valor incluye las cadenas de valor de los proveedores de insumos, de los canales de distribución y de los compradores.

Ilustración 3: El Sistema de Valor



Fuente: Porter, “La Ventaja Competitiva de las Naciones”.

² Porter, Michael. “La Ventaja Competitiva de las Naciones”. Editorial Vergara, 1991.

Según el autor, para lograr una ventaja competitiva, la coordinación de actividades no sólo se debe dar dentro de una empresa sino que también se debe crear interdependencia entre la empresa, sus proveedores, canales de distribución y compradores.

En el Sistema de Valor del Sector Cueros, como se puede visualizar en el Ilustración 2: “Estructura de la Cadena de la Industria del Cuero”, el principal encadenamiento hacia atrás para las curtiembres corresponde a la industria frigorífica, puesto que los cueros son un subproducto de la misma.

En esta cadena existen empresas integradas verticalmente, es decir que frigoríficos y curtiembres pertenecen al mismo grupo inversor, este es el caso del Frigorífico Tacuarembó y la curtiembre Zenda Leather S.A. (Zenda) que pertenecen al grupo Marfrig. Otras empresas mantienen acuerdos de abastecimiento exclusivo con grupos de frigoríficos, como es el caso de la curtiembre Dofin S.A. Esto lleva a una coordinación de actividades entre las empresas y sus proveedores, pero la misma no es suficiente dado que la disponibilidad de cueros crudos no depende de la demanda interna por parte de las curtiembres, sino del mercado mundial de la carne. Por este motivo, varias empresas curtidoras complementan el abastecimiento local de cueros con importaciones en AT, el que en ocasiones implica mayor costo y menor calidad que la materia prima nacional.

En relación a los encadenamientos hacia adelante, una parte de la producción se dirige a la industria local, la misma se ubica en el entorno del 15% según datos de la DNI, mientras que el resto se dirige hacia los mercados externos, como un insumo de producción, no directamente al consumidor final.

En Uruguay, las curtiembres son el subsector líder dentro de la industria del cuero, debido a su tamaño, alto grado de concentración y poder económico. Las curtiembres se dedican fundamentalmente a la exportación, de manera tal que la mayor parte de los cueros de origen nacional y procesados en esa etapa, no se dirigen a atender la demanda de empresas nacionales que avancen en la cadena. Es así que su agregación de valor consiste en el curtido de los cueros crudos provenientes de la industria frigorífica, resultando la misma relativamente baja. Ello se refleja en un VAB ubicado en el entorno del 20% del VBP del sector en los últimos años.³

³ Anexo 3 - Valor Bruto de Producción Año 2007.

El hecho de que este subsector tenga una alta especialización exportadora, colabora en la debilidad del resto de la cadena del cuero a nivel local, dado que la mayor parte de la producción de las curtiembres nacionales alimenta procesos industriales de otros países (cuero para calzado, tapizado para autos y muebles, entre otros).

En nuestro país, la industria del calzado se ha ido “desencadenando”, ya que las empresas de calzado locales se abastecen sólo parcialmente de este insumo en la industria curtidora nacional y ninguna pertenece o está asociada a las grandes empresas de dicha industria en el país. No se verifica un desarrollo importante de la producción local de calzado, pese a que uno de los principales destinos del cuero que se exporta es utilizado para producir calzado en el exterior.

Por otra parte, también se considera poco probable avanzar hacia la fase de diseño de los productos, puesto que las empresas multinacionales buscan radicar la producción de los primeros eslabones de la cadena en países con materia prima de calidad, bajos costos laborales y menores exigencias ambientales, mientras que el desarrollo tecnológico, de diseño y comercialización se realiza en aquellos países de los que son originarias estas empresas.

En virtud de lo expuesto, se puede concluir que la ventaja de contar con una producción nacional de cueros adecuada, no es suficiente para asegurar una ventaja competitiva para el subsector; dado que por un lado la oferta nacional de cueros es variable e insuficiente para las demandas habituales de toda la cadena, y por otro las curtiembres captan los cueros, los curten y los exportan sin dar continuidad a los siguientes eslabones de la cadena local.

2.3. ESTRUCTURA INTERNA DEL SUBSECTOR CURTIEMBRES⁴

Dentro de la industria curtidora se pueden distinguir tres grupos de empresas: de gran tamaño, medianas y pequeñas empresas.

⁴ La información referida a la estructura interna del subsector se obtuvo en entrevista con técnicos de la DNI.

2.3.1. Empresas de gran tamaño

Las empresas que integran este grupo ocupan unas 1.400 personas aproximadamente, la mitad de la ocupación total de las curtiembres y en el año 2010 fueron responsables del 65% del valor de los cueros exportados.

Las tres principales empresas Paycueros S.A., Bader International - Sucursal Uruguay (Bader) y Zenda, son propiedad de firmas extranjeras con actividades en la cadena productiva localizadas en otros países.

Las curtiembres Zenda y Bader, están dedicadas fundamentalmente a producir cueros para la industria automotriz. El grupo Marfrig⁵ es el propietario mayoritario de Zenda y de cinco plantas frigoríficas en Uruguay, el que además de procesar los cueros nacionales es el principal importador de cueros para procesar.

Por su parte, Paycueros S.A. (propiedad de SADESA, empresa de origen argentino), procesa cueros con destino a la industria del calzado o muebles.

2.3.2. Curtiembres medianas

Este grupo está conformado por empresas de capitales nacionales que emplean unas 800 personas aproximadamente. Respecto al grupo anterior, estas empresas tienen un ratio de actualización tecnológica inferior, especialmente a partir del año 2008.

En los últimos años, las mismas han experimentado un recorte de su proceso productivo el que en algún momento incluyó prendas de cuero ovino y productos terminados, incluso para la industria automotriz.

⁵ Grupo económico de capitales brasileños.

2.3.3. Curtiembres pequeñas

Este grupo lo integran las curtiembres “chicas” en general ovinas. Las mismas presentan ciertas dificultades para pagar mayores remuneraciones y cumplir con las formalidades laborales, alcanzar los requisitos ambientales y mantenerse actualizadas tecnológicamente.

El abastecimiento de cueros ovinos nacionales está acotado, debido a que en la actualidad una proporción muy alta de éstos se exporta sin elaborar.

Un aspecto a destacar es la reducción del valor agregado en la cadena productiva en todos los grupos de empresas. En las multinacionales, relocalizando actividades en plantas ubicadas en otros países y en las curtiembres nacionales por no poder competir en los mercados internacionales con productos más elaborados.

2.4. PRODUCCIÓN

2.4.1. Proceso Productivo

La cadena productiva del cuero se inicia en la actividad agropecuaria, en la que tanto el sistema de crianza como el abatimiento, determinan las distintas calidades del producto. De esta manera imponen restricciones al procesamiento del cuero.

El cuero crudo es objeto de una serie de operaciones que lo van transformando hasta convertirlo en insumo de la producción de artículos de consumo final.

Dentro del proceso se identifican etapas tecnológicamente separables y productos intermedios estables, pasibles de ser almacenados, transportados y comercializados.

A su vez, dicho proceso puede dividirse en etapas húmedas y secas, cada una de las cuales involucran operaciones diferentes.

Etapas Húmedas:

- Ribera
- Curtido
- Recurtido

Etapas Secas:

- Semiterminado
- Terminado

Etapas Húmedas

Ribera

En primer lugar opera el Remojo, etapa en la cual se devuelve a la piel su estado de hinchamiento natural y se elimina la suciedad así como las sustancias proteicas solubles y agentes de conservación.

El agua utilizada en este proceso debe estar lo más exenta posible de materia orgánica y bacterias, por ello en esta operación se requieren aguas de pozo o fuente.

Luego de la operación de remojo, las pieles hidratadas, limpias, con algunas proteínas eliminadas de su estructura, pasan a las operaciones de pelado donde se preparara la piel apropiadamente para los procesos de curtido.

El paso siguiente es disolver en agua productos químicos con la piel en aparatos agitadores (fulones, bombos, batanes, molinetes, mezcladores, etc), hasta conseguir la acción de los productos del calero en toda la sección de la piel y el grado de ataque (físico-químico) deseado.

El Descarnado es necesario pues los restos de carne y grasa deben eliminarse para evitar, entre otras consecuencias, el desarrollo de bacterias sobre la piel.

La piel apelambrada se descarna a mano con la “cuchilla de descarnar”, o bien a máquina. Con ello se elimina el tejido subcutáneo.

Posteriormente se procede al Depilado y Dividido.

Curtido

En el Desencalado se procede a la eliminación de la cal contenida en el baño de pelambre, esto se realiza por medio de lavado con agua y ácidos débiles.

El proceso continúa con el Rendido y el Desengrase en los que se aflojan las fibras de colágeno, deshinchon las pieles y eliminan las grasas mediante la utilización de baños enzimáticos y de disolventes.

En la etapa de Piquelado se acondiciona la piel para la etapa de Curtido lo que implica bajar los niveles de astringencia de los diversos agentes curtientes. Esto se lleva a cabo con un tratamiento con sal y ácido.

El Piquelado también se emplea como método de conservación y almacenamiento. El mismo consiste en la fijación del agente curtiente sobre la piel, en fulones durante un tiempo determinado que dependerá del producto a obtener. Posteriormente el cuero se lava para eliminar el exceso de curtiente y luego se seca.

Los agentes de curtido utilizados son las sales de cromo y las curtientes naturales.

El curtido de pieles con sales de cromo representa el 80% de la producción de cueros en el mundo y presenta ventajas como: nivel de calidad constante y uniforme, producción racional y acabado económicamente conveniente, las que consolidan su liderazgo.

Sólo en el ámbito del cuero para tapicería automotriz, tapicería de muebles y/o algunas vestimentas hacen que diferentes fábricas o curtiembres fabriquen artículos libres de cromo.

Las ventajas antes mencionadas del curtido con sales de cromo sustentan que se continúe trabajando en el problema ambiental que esto representa, dada la carga de aguas residuales con elevados valores de cromo, así como, en el desarrollo de alternativas tecnológicas para reducirlo a valores aceptados por la normativa ambiental.

Los cueros curtidos al cromo adquieren un tono azul característico conocido como wet blue.

Como se señaló en este trabajo, se verifica una tendencia de las curtiembres del sector a la especialización en la producción de cuero húmedo wet blue, una variedad de artículo del comercio de pieles, que fundamentado en ventajas económicas y ecológicas, genera un importante volumen de transacciones desde los países en vías de desarrollo hacia las

economías centrales donde las curtiembres obtienen un artículo acabado a partir de la importación del wet blue.

Posteriormente se procede al Escurrido y Dividido. De ésta última etapa se obtienen dos piezas que cumplen dentro del ciclo productivo etapas similares hasta el final, diferenciándose por el tratamiento de terminación. A partir de esta división a una parte se la denomina cuero y a la otra descarne.

Por último el Rebajado que consiste en ajustar el espesor del cuero al deseado y uniformizar su espesura tanto en un cuero específico como en un lote de cueros.

Recurtido

Se inicia con el neutralizado, su intensidad dependerá de la firmeza del cuero que se pretende fabricar. El tipo e intensidad de esta etapa determinan la fijación de los colorantes y recurtientes e influye extraordinariamente en el tacto del cuero.

En segundo lugar, se procede al engrase mediante la impregnación de aceites vegetales, animales y minerales, esto permite obtener un producto con mayor suavidad y flexibilidad.

Posteriormente se pasa a la etapa de Recurtido con productos químicos para obtener un cuero más lleno, con mejor resistencia al agua, mayor blandura y favorecer la igualación de la tintura.

La última etapa del Recurtido es el teñido de las pieles recurtidas en fulones utilizando colorantes.

Etapas Secas

Semiterminado y terminado

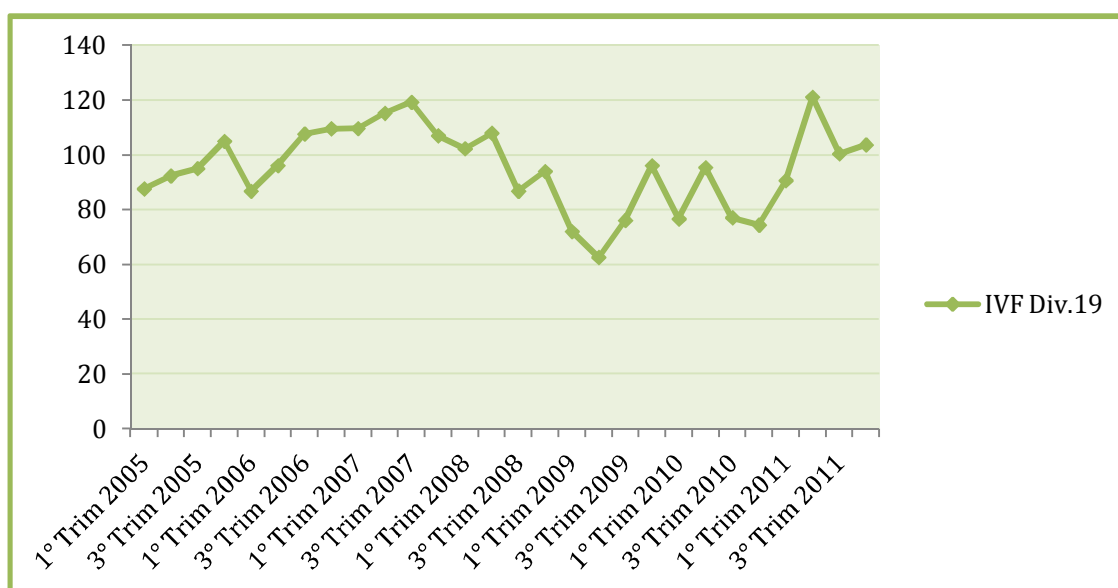
Se somete al cuero teñido y seco a varias etapas de acabado como: raspado, ablandado, estirado, planchado, pintado, lacrado, etc. A partir de éstas, se obtiene la presentación deseada del producto final.

2.4.2. Evolución de la Producción

Como puede apreciarse en el ANEXO 3 – Valor Bruto de Producción Año 2007, el subsector representa un 3,7% del Valor Bruto de Producción industrial y un 2,4% del Valor Agregado industrial. El valor agregado por la industria curtidora es un 20% ⁶ inferior a la media industrial que se sitúa en el entorno del 30%. Y el principal componente del valor agregado es la remuneración del personal (48% en el año 2007 y 33% en el 2001).

Según muestra la Ilustración siguiente, el volumen físico de la producción de las curtiembres ha oscilado ampliamente en los últimos diez años, con un pico de máxima en el 2007, una abrupta caída posterior en el primer semestre del 2008 y una recuperación hasta el primer semestre del 2010. En el año 2011 la producción fue 29% menor que en 2007.⁷

Ilustración 4: Índice de Volumen Físico de División 19 de CIU.



Fuente: Elaboración propia en base a datos del INE.

⁶ Medido como VAB/VBP datos Encuesta de Actividad Económica año 2007 - INE

⁷ Los últimos datos disponibles en el INE corresponden al año 2009. Los mismos no se tomaron en cuenta por considerarlo un año atípico en el comportamiento del subsector debido a la crisis internacional. Por esto, el análisis de la producción se realizó en base a datos del año 2007, dado que el mismo se supone representativo de la dinámica del subsector.

2.4.3. Estructura de Costos

Según información obtenida en entrevista con representantes de la DNI, la estructura de costos actual de las curtiembres tiene como principal componente al cuero que representaría el 50% del costo total. Como se reseñó precedentemente, el cuero es fundamentalmente de origen nacional y en ocasiones se importa bajo régimen de AT. También se destacan los productos químicos utilizados en el proceso de producción, con un 15% del costo total que son casi totalmente importados, por lo que se utiliza el régimen de AT, ya que las curtiembres exportan su producción casi en su totalidad. El costo de la mano de obra se ubica en el 20% del costo total. Este rubro fue el que más creció en la estructura, por efecto del aumento de los salarios reales y en especial del costo de los trabajadores en dólares en los últimos años, debido a su crecimiento en términos nominales como a la caída de la cotización del tipo de cambio. Por último, el 15% restante del costo corresponde a gastos diversos.

Cuadro 2: Estructura de Costos

Costo	% s/Total
Materia Prima (Cuero)	50%
Productos Químicos	15%
Mano de Obra	20%
Gastos Diversos	15%
Total Costos	100%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la DNI.

2.4.4. Materia Prima

Disponibilidad

La piel o cuero crudo (fresco, seco o salado) es la principal materia prima de las curtiembres.

En este sentido, Uruguay se beneficia con una importante disponibilidad de cueros crudos lo que constituye una ventaja para el subsector.

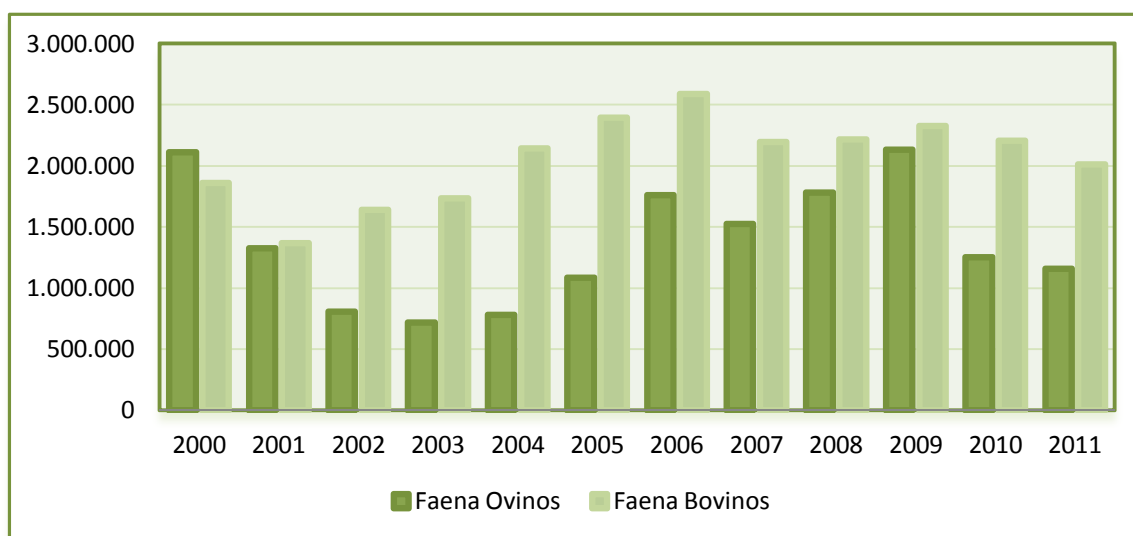
La producción nacional de cueros se compone de la oferta de pieles crudas nacionales y de la importación de cueros con escaso proceso de elaboración bajo el régimen de AT.

Las principales fuentes abastecedoras de materia prima a nivel nacional son los frigoríficos y mataderos habilitados. Por lo que, la disponibilidad total de pieles crudas presenta rigideces dado que no depende de la demanda interna de pieles ni del mercado mundial de cueros, sino del mercado mundial de la carne.

Como se presenta en la Ilustración siguiente, la faena experimentó un descenso en los últimos cinco años afectando la actividad de la industria curtidora.

La disminución de la faena de ovinos es una tendencia de largo plazo. Actualmente una proporción muy alta de cueros ovinos se exporta sin elaborar.

Ilustración 5: Evolución faena anual de Ovino y Bovino (cifras en cabezas)



Fuente: Elaboración propia en base a datos del INAC.

Como presenta la Ilustración 5, la faena bovina en el año 2011 se situó aproximadamente en 2 millones de cabezas, 24% inferior a la de 2006, el año de mayor faena. Esto se debe a factores tales como una caída en la cría de ganado y al fuerte crecimiento de las exportaciones de ganado en pie.

Respecto a la faena ovina, ésta alcanzó, 1,15 millones de cabezas en 2011, 46% inferior a la registrada en el año 2009. En el mediano plazo puede esperarse un aumento de la faena de ganado vacuno y ovino a partir de los bajos niveles existentes, pero a tasas relativamente bajas.

Las plantas para la faena presentan una importante concentración. En 2011 existían 36 plantas habilitadas, las diez mayores faenaron el 62%. Y de los 21 establecimientos habilitados, tres realizan la mitad de la faena de ovinos.

Parte de las empresas están integradas verticalmente lo que les permite asegurarse la materia prima. En conjunto las tres empresas frigoríficas propietarias exclusivas o en sociedad de curtiembres, faenaron el 36% del ganado en 2011.

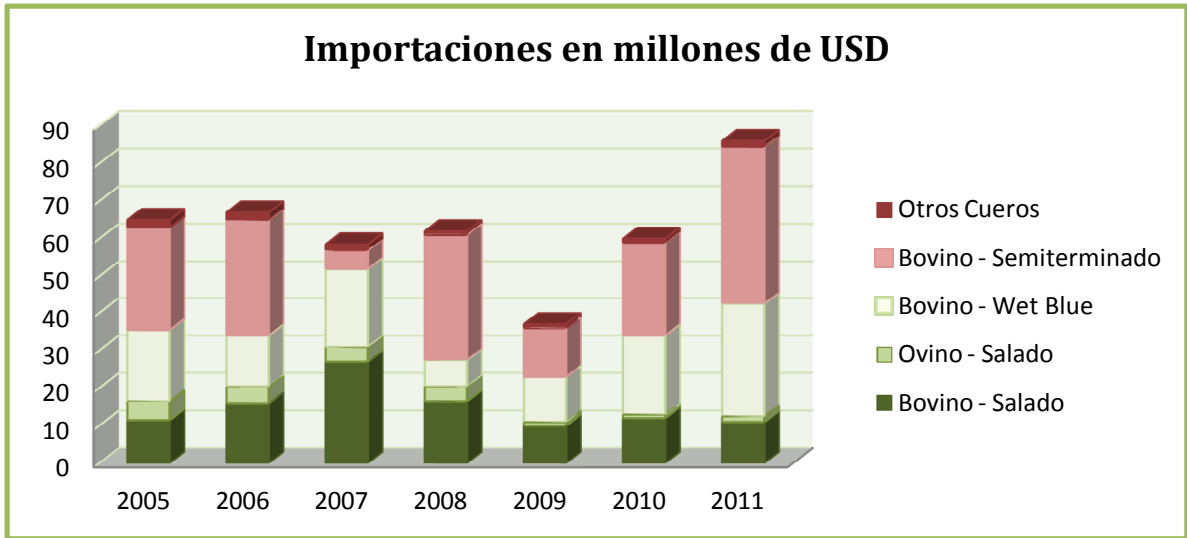
En lo que respecta a la oferta de cueros proveniente del campo o de otros establecimientos de faena, la misma contribuye con una proporción baja a la oferta de cueros bovinos aunque significativa en el caso de los ovinos.

Importaciones en AT.

Desde fines de la década de los setenta y hasta los noventa, el problema de las fluctuaciones en el abastecimiento de materia prima nacional ha sido mitigado mediante la importación de cueros utilizando el régimen de AT. Problemas de calidad en los cueros en el caso de Brasil y la política de desincentivo a la exportación de cueros frescos en Argentina llevaron a recurrir al abastecimiento en los países desarrollados, lo que implica un incremento en los costos.

En nuestro país, varias empresas curtidoras complementan el abastecimiento local de cueros con importaciones en AT que varían de acuerdo a la disponibilidad y precio de los productos importados, la capacidad instalada no utilizada y los negocios de exportación que realizan.

Ilustración 6: Evolución de las Importaciones en AT.

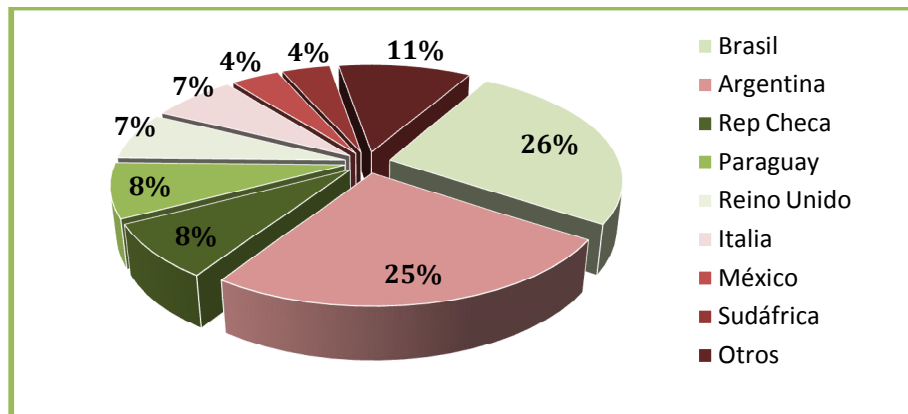


Fuente: Elaboración propia en base a datos de Penta - Transaction.

El valor de las importaciones en AT en 2011; 87 millones de dólares, fue 44% mayor al de 2010, 46% en el caso de wet blue y 69% en los cueros semiterminados bovinos.

En 2011 las importaciones realizadas bajo el régimen de AT se encuentran altamente concentradas, Zenda representa el 55% de las importaciones de cuero para procesar y las tres primeras (Zenda, Bader y Paycueros S.A.) representan el 96%.

Ilustración 7: Importaciones en AT discriminadas por origen - Año 2011.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Penta - Transaction.

Argentina y Brasil representan más de la mitad de los cueros importados en AT por Uruguay en 2011 (medidos en valor). En lo que respecta a Brasil, el 55% de las importaciones son de cuero wet blue, mientras que el 45% corresponden a semiterminado. Una composición muy diferente se observa en las importaciones en AT que tienen como origen Argentina, las mismas se componen de un 96% de cuero semiterminado⁸ y el 4% restante de cueros crudos ovinos.

Precio

El precio que las curtiembres pagan a sus proveedores por el cuero depende de su peso, dado que se vende por Kg. y varía conforme se vendan frescos, salados o secos.

La fijación del precio se realiza en base a la programación de la faena por parte de los frigoríficos.

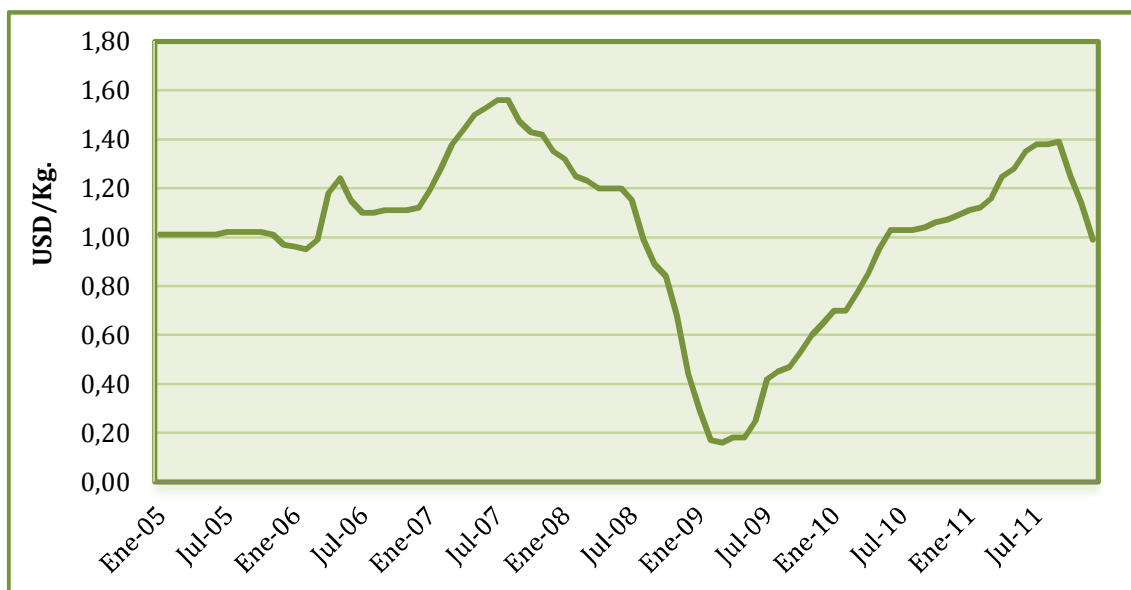
Si bien no existen contratos entre las curtiembres y los frigoríficos, sí existen asociaciones entre estos últimos. Así las curtiembres más grandes se aseguran el abastecimiento además de la calidad de los cueros, en detrimento de las más pequeñas.

La evolución del costo de la materia prima se refleja en la trayectoria de la cotización del cuero fresco de novillo y vaca gorda, informado al Instituto Nacional de Carnes (INAC) por parte de los frigoríficos habilitados a nivel local.

Como presenta la Ilustración 8, el precio registró un importante descenso en los últimos años y ha retomado una trayectoria de crecimiento desde comienzos de 2009, aunque todavía se ubica por debajo de los promedios registrados en el período 2005 – 2006.

⁸ Por la detracción existente a la exportación de cueros crudos, salados y wet blue en Argentina.

Ilustración 8: Evolución Precio promedio mensual de venta del cuero fresco (novillo y vaca gorda) - USD/Kg. de cuero fresco



Fuente: Elaboración propia en base a datos del INAC.

Calidad

La calidad de los cueros bovinos nacionales en términos generales es buena. Son cueros de gran tamaño para la zona, aún así el peso máximo es inferior al europeo, el espesor del cuero permite obtener una superficie de descarte casi equivalente a la superficie del cuero. En el ámbito internacional son considerados de buena calidad, inferior a la europea por raza y crianza, igual a la argentina y superior a la brasileña que es cuero de cebú y tiene muchas garrapatas.

Por otro lado, la calidad de los cueros ovinos es variable en función de su origen, debiéndose distinguir el aprovisionamiento de cuero seco de aquel que proviene de la industria frigorífica. Globalmente, el cuero ovino uruguayo es un cuero de calidad media. El cuero seco proviene generalmente del autoconsumo en los establecimientos, y es de calidad muy variable de acuerdo al tratamiento que se le haya dado. El cuero fresco que proviene de la industria frigorífica es de mejor calidad en promedio, si se ha dejado pasar tiempo desde la esquila hasta la faena.

Asimismo, la calidad de los cueros uruguayos se ve perjudicada por las marcas de fuego y otros defectos que se producen en la crianza del animal, así como daños causados en el degüello y transporte.

Con una materia prima piel-cuero de calidad natural superior, tendremos productos más competitivos en el marco internacional, por lo que, una mejora en el cuidado de la piel de los animales vivos en los campos de crianza, puede fortalecer este sector de la economía. En virtud de que un cuero con marcado correcto, sin arañones de cercas o de espinas, o sin marcas de garrapata tiene más calidad y un cuero de mayor calidad natural, tiene desde el comienzo mayor valor.

2.4.5. Mano de Obra

Evolución del costo de la mano de obra

El siguiente cuadro presenta la evolución del Índice Medio de Salarios (IMS) para la división 19 (CIU rev.3) en el período de referencia, según información recabada del INE.

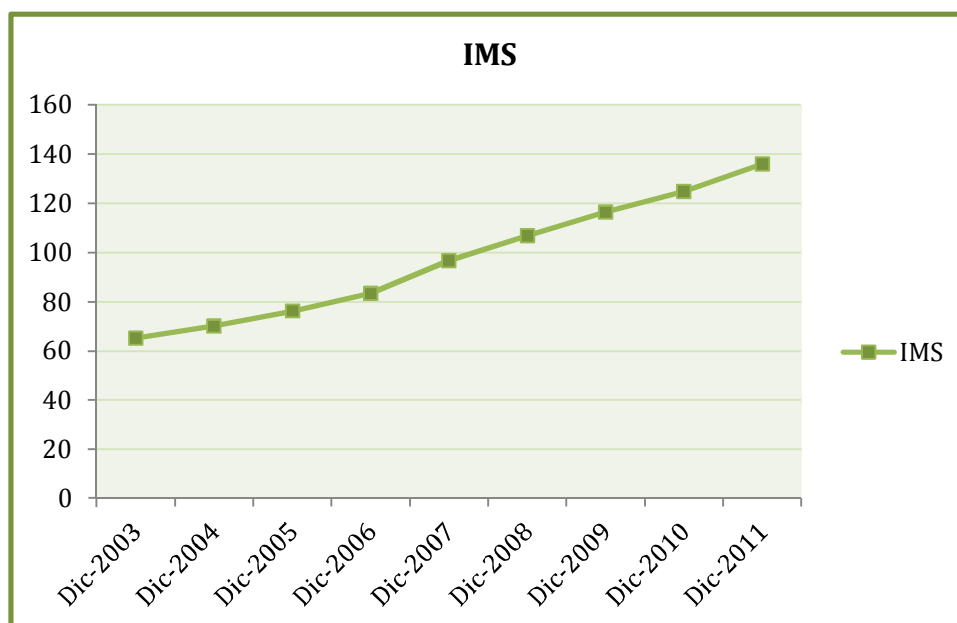
Cuadro 3: Evolución Índice Medio de Salarios

Año	IMS	Variación Acumulada
Dic-2003	65,16	
Dic-2004	70,05	8%
Dic-2005	76,27	17%
Dic-2006	83,32	28%
Dic-2007	96,68	48%
Dic-2008	106,82	64%
Dic-2009	116,38	79%
Dic-2010	124,90	92%
Dic-2011	136,08	109%

Fuente: Elaboración propia en base a datos del INE

De la evolución del IMS puede inferirse que los salarios nominales crecieron casi un 70% en los últimos 5 años. Esta evolución es congruente con los datos que surgen de los laudos del sector (convenios celebrados entre empresas y sindicatos en el marco de la negociación colectiva tripartita) que en los últimos años provocaron una recuperación salarial del 109%. Otro dato significativo radica en que los salarios reales a nivel nacional prácticamente no variaron entre el año 2000 y la actualidad, luego de la fuerte caída experimentada en la crisis del 2002, mientras que el laudo para el sector creció más de un 20% en términos reales en dicho período.

Ilustración 9: Evolución IMS



Fuente: Elaboración propia en base a datos del INE

Si bien el IMS se ha incrementado en el periodo, esto no implicó un incremento del nivel de ocupación. El índice de personal ocupado según datos del INE ha disminuido en el periodo de análisis.

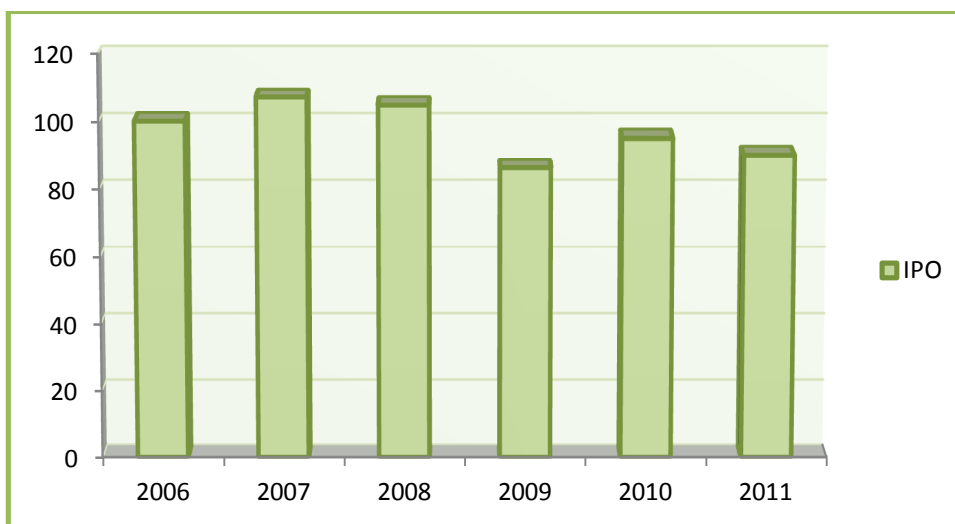
Cuadro 4: Evolución de Índice de Personal Ocupado - CIU Rev.

Año	IPO (promedio anual)
2006	100,00
2007	107,12
2008	104,82
2009	86,28
2010	95,02
2011	90,04 (*)

Fuente: Elaboración propia en base a datos del INE

(*) Promedio hasta Noviembre 2011, último dato disponible.

Ilustración 10: Evolución del Índice de Personal Ocupado División 19



Fuente: Elaboración propia en base a datos del INE

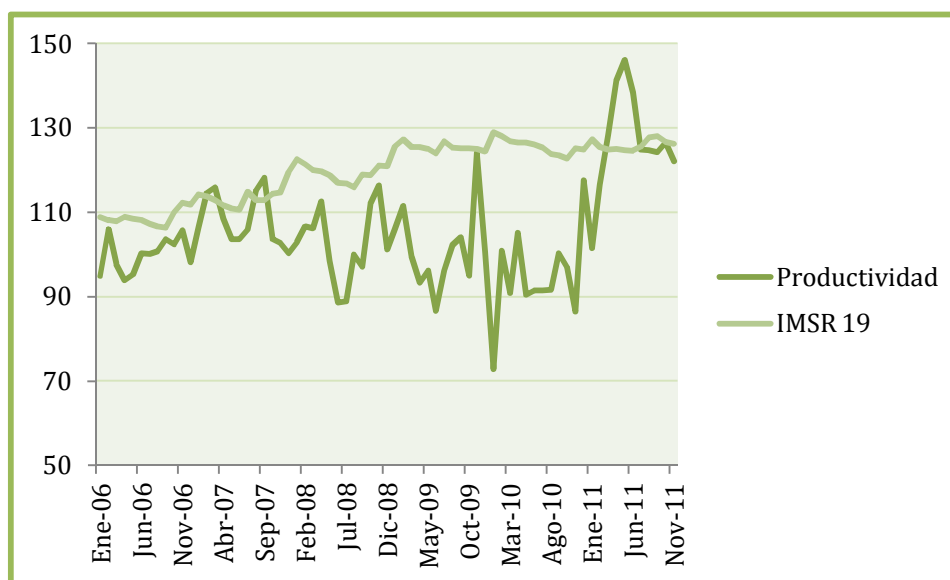
Los motivos de la disminución de la actividad son fundamentalmente los siguientes:

- Cierre de empresas e inminente cierre de plantas. Algunas de las curtiembres que se encuentran en esta situación son: Montecasino S.A., Moncuer S.A., Curtifrance Maroñas, Toryal S.A. y Curtiembres Paris.
- Disminución de actividad debido a la escasez de materia prima, particularmente en el cuero lanar, provocada por la tendencia actual de los frigoríficos a exportar directamente los cueros sin procesar.

- Desindustrialización en la industria curtidora vinculada a la producción del cuero para exportación, provocada por un retroceso en el proceso productivo con el wet blue como producto final.

La Ilustración siguiente muestra que, en el período de referencia, la evolución de la productividad ha estado por debajo a la correspondiente al Índice Medio de Salario Real. Debe considerarse que la caída de la productividad de la mano de obra, aumenta la presión del costo de la misma sobre la producción de la industria.

Ilustración 11: Evolución IMSR y Productividad División 19 de CIU



Fuente: Elaboración propia en base a datos del INE.

Por otro lado, los precios no logran contrarrestar los aumentos de costos, dado que desde el año 2005 a la fecha, los precios de las exportaciones crecieron por debajo del 50% en dólares, al retraerse en el período de crisis internacional de 2008-2009.

Estos dos últimos factores contribuyen a las dificultades del subsector y representan una de las causas del abandono de aquellas fases de la producción que implicaban un mayor valor agregado y más mano de obra ocupada.

Un síntoma de estas dificultades se manifiesta en la consideración del problema por parte de la base sindical, que aprobó los últimos convenios colectivos sin aumentos reales en sus salarios. Esto puede observarse en el *ANEXO 3 – Convenios Colectivos Grupo 5*.

2.4.6. Insumos de Producción

Los insumos básicos de producción son fundamentalmente los productos químicos, los cuales se utilizan a lo largo de todo el proceso productivo del cuero.

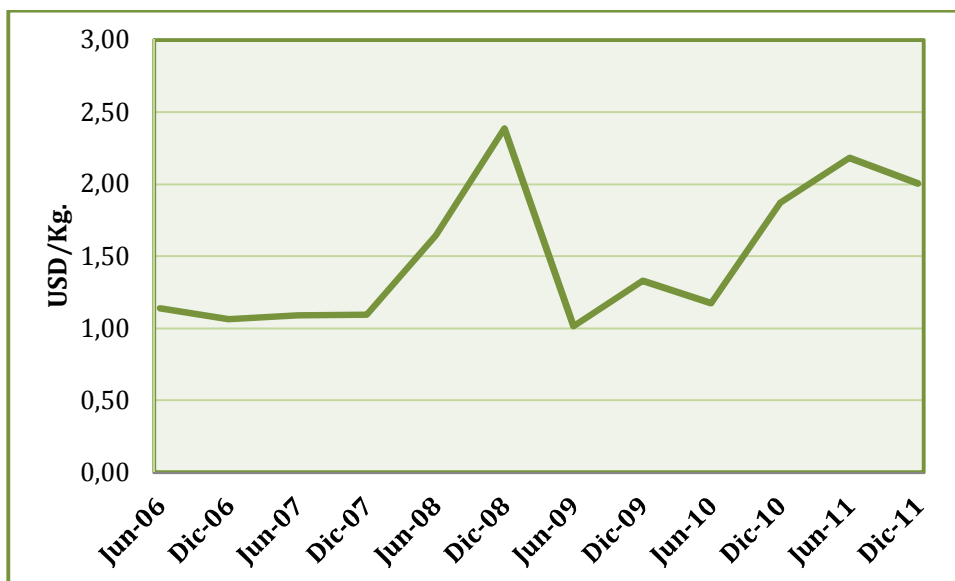
La mayoría de los productos químicos utilizados son importados bajo el régimen de AT. En el ámbito nacional solamente es fabricado el sulfato básico de cromo a partir de materias primas importadas que son procesadas en establecimientos locales.

En este caso, para analizar la evolución del costo de los insumos de producción se consideró la evolución del precio del Dicromato de sodio (NCM 2841300000), que es un insumo químico utilizado en común por la industria curtidora.

Los principales importadores de Dicromato de sodio son DIROX S.A. y American Chemical S.A. A los efectos de realizar el gráfico se consideró el promedio de importaciones de ambas empresas para determinar la evolución del precio del Dicromato de Sodio.

Como se aprecia en la Ilustración siguiente, el precio de este insumo químico se elevó hacia finales de 2008, cayendo en 2009, y a partir del año 2010 registra una tendencia creciente.

Ilustración 12: Evolución del precio del Dicromato de Sodio (USD/Kg.)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Dirección Nacional de Aduanas (DNA).

2.4.7. Tecnología

Se define tecnología como el conjunto ordenado de instrumentos, conocimientos, procedimientos y métodos aplicados en la actividad industrial.

Si bien las curtiembres son intensivas en el uso de mano de obra, las principales se han tecnificado a tal punto que la carga de los componentes para un teñido de cuero, se hace mediante el uso de computadoras. Esta tecnificación, si bien ha generado desocupación, no ha tenido un papel determinante en la disminución del personal ocupado.

La introducción de la electrónica y la computación en las curtiembres, ha generado distintas posibilidades de innovación, tanto en la línea de producción elevando el nivel de automatización como en la gestión de la empresa.

Las principales curtiembres (Zenda, Bader, Paycueros S.A.) registran importantes inversiones hasta el año 2009, correspondiendo las mismas fundamentalmente a bienes de capital. Más recientemente y debido a la crisis internacional y a la caída en la demanda de cueros, estas inversiones han alcanzado niveles inferiores a los registrados en el pasado. Básicamente las mismas estuvieron relacionadas con el tratamiento de los residuos contaminantes y fueron realizadas en el marco de la Ley de Promoción de Inversiones.

En las pequeñas empresas, la inversión está asociada a un nivel tecnológico por debajo del exigido por el mercado internacional a un oferente que pretende permanecer en el mismo. La inversión de éstas, se dirige al mantenimiento del nivel tecnológico, que resulta imprescindible, para consolidar el proceso productivo adecuado a las condiciones externas.

2.5. EXPORTACIONES

2.5.1. Evolución de las exportaciones en los últimos años

La principal demanda de cueros de la industria curtidora es la externa, a la que se destina cerca del 95% de la producción. Las exportaciones de cueros en el año 2011, para la partida 41 de Nomenclatura Común del MERCOSUR, ascendieron a 245 millones de dólares. Alcanzando de esta forma el puesto número 9 del total de exportaciones del país para este año y representando el 3% del total, como se puede visualizar en el Cuadro siguiente.

Cuadro 5: Exportaciones de Bienes – Año 2011

Rank	NCM	Producto	Dólares x 1000	Peso en total (%)
1	02	CARNES Y DESPOJOS COMESTIBLES	1.530.037	18,4%
2	12	SEMILLAS Y FRUTOS OLEAGINOSOS	972.772	11,7%
3	10	CEREALES	856.882	10,3%
4	04	LÁCTEOS Y MIEL	751.143	9,1%
5	44	MADERA Y CARBÓN	583.621	7,0%
6	39	PLÁSTICOS	312.588	3,8%
7	87	VEHÍCULOS AUTOMÓVILES	295.498	3,6%
8	51	LANA E HILADOS	281.726	3,4%
9	41	PIELES (EXCEPTO PELETERÍA) Y CUERO	245.570	3,0%
10	11	MOLINERÍA	234.352	2,8%
11	03	PESACDO Y MOLUSCOS	230.998	2,8%
12	01	ANIMALES VIVOS	158.713	1,9%
13	40	CAUCHO	135.826	1,6%
14	15	GRASAS Y ACEITES	124.388	1,5%
15	30	PRODUCTOS FARMACÉUTICOS	121.319	1,5%
16	94	MUEBLES, APARATOS DE ALUMBRADO, LETREROS	113.832	1,4%
17	08	FRUTAS Y FRUTOS	108.231	1,3%
18	48	PAPEL Y CARTÓN	106.869	1,3%
19	71	PIEDRAS PRECIOSAS O MATERIALES PRECIOSOS	103.662	1,2%
20	34	JABÓN, PROD DE LIMPIEZA	79.283	1,0%
		OTROS	948.252	11,4%
Total Exportaciones 2011			8.295.562	100%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la DNA.

Las exportaciones habían oscilado en el entorno de 250 millones de dólares desde fines de los noventa, con un punto alto en los años 2006 y 2007 cuando superaron los 300 millones de dólares. A partir de 2008, se observa una caída que se agudiza en 2009, la misma está asociada a la crisis que aconteció a nivel internacional. Posteriormente hubo una leve recuperación en 2010, y en el año 2011 se logra volver a los niveles de exportación alcanzados antes de la crisis.

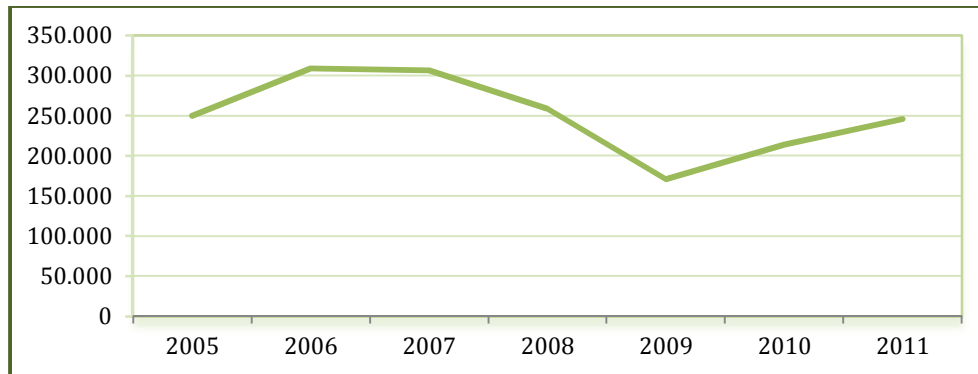
La crisis internacional de 2008-2009 originada en los países centrales, afectó considerablemente las exportaciones del subsector, por ser éstos los principales destinatarios de la producción de las curtiembres. Puesto que los cueros exportados son productos intermedios de bienes de consumo para población de altos ingresos, el impacto de la crisis sobre estos ingresos y sobre la demanda de dichos bienes, afectó la industria que los produce.

Cuadro 6: Evolución de Exportaciones de Cueros

Año	Importe en miles de USD	Variación (%)
2005	249.440	
2006	308.695	23,76%
2007	306.319	-0,77%
2008	258.376	-15,65%
2009	170.816	-33,89%
2010	214.044	25,31%
2011	245.570	14,73%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de DNA.

Ilustración 13: Evolución de las Exportaciones (en miles de USD)



Fuente: Elaboración propia en base a datos de DNA.

2.5.2. Principales destinos de exportación

En relación a los destinos de exportación, para el cuero bovino los principales son Alemania y Tailandia (en conjunto más del 40% de las exportaciones) y para el cuero ovino y otros, principalmente China y Brasil con el 80% del total.

Los cueros cuyo destino son países asiáticos, como Tailandia y China, son fundamentalmente utilizados para la fabricación de calzado, mientras que los cueros exportados a Alemania y Sudáfrica se destinan a la tapicería de autos.

Cuadro 7: Exportaciones según destino y tipo de cuero – Año 2011

(En USD y % sobre el total)

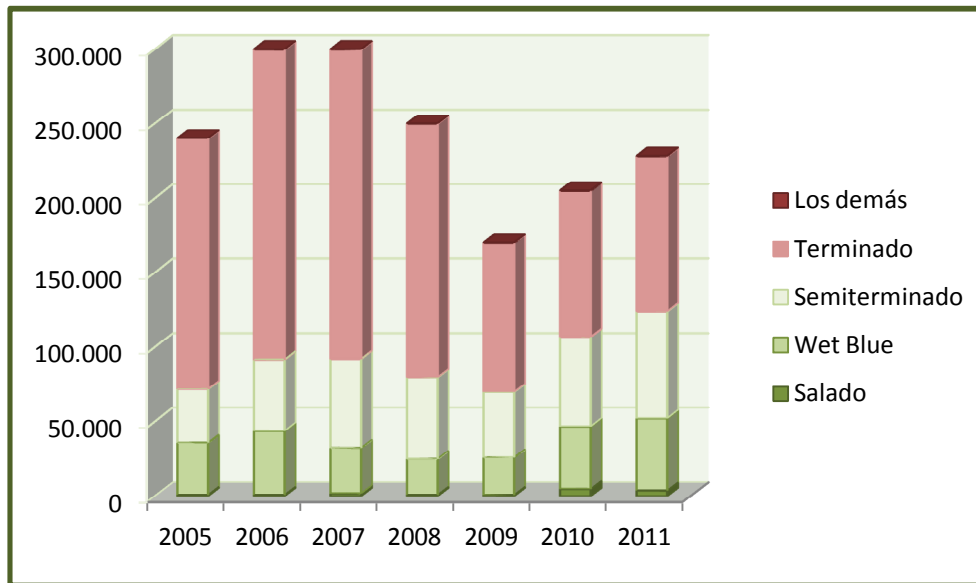
DESTINO EXPORTACIONES CUERO BOVINO			DESTINO EXPORTACIONES CUERO OVINO Y OTROS		
País Destino	Total USD	%	País Destino	Total USD	%
ALEMANIA	56.844.620	25%	CHINA	8.187.529	48%
TAILANDIA	41.324.783	18%	BRASIL	5.443.862	32%
MEXICO	17.217.586	8%	FILIPINAS	890.963	5%
EE.UU.	17.097.458	7%	HONG KONG	741.737	4%
CHINA	16.985.630	7%	ALEMANIA	512.984	3%
ARGENTINA	13.367.581	6%	TURQUIA	445.584	3%
HONG KONG	10.736.944	5%	OTROS	971.825	6%
ESPAÑA	7.383.317	3%	TOTAL	17.194.484	100%
BRASIL	6.925.533	3%			
VIETNAM	6.400.320	3%			
OTROS	34.091.671	15%			
TOTAL	228.375.443	100%			

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Penta – Transaction.

2.5.3. Composición de las exportaciones

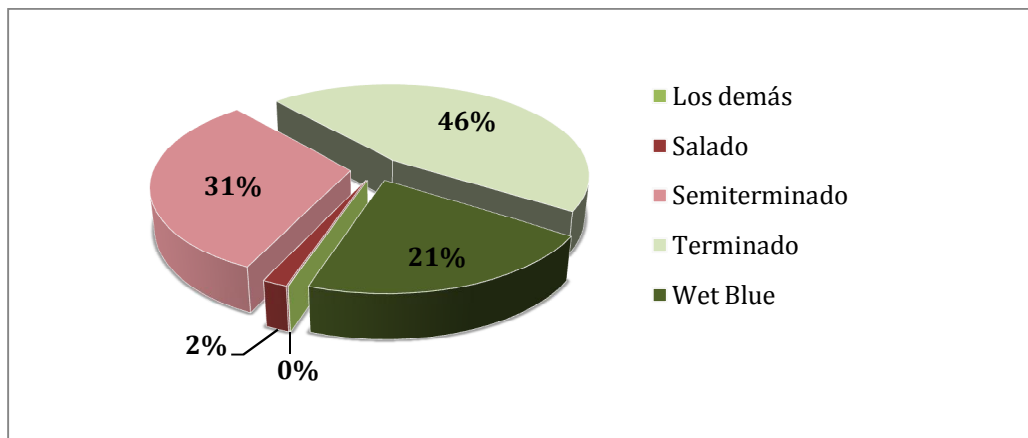
Los cueros bovinos exportados desde Uruguay se dirigen por un lado, a las principales empresas representantes de marcas de calzado reconocidas mundialmente, y por otro, a empresas fabricantes de automóviles. Asimismo, se destinan también a empresas proveedoras que se ocupan básicamente de la logística, comercialización y distribución de los productos de estas marcas líderes mundiales. Ello representa una alta especialización a nivel mundial de estos mercados, donde las diversas etapas se realizan en los sitios donde se tienen las mayores ventajas competitivas, por lo que en nuestro país se realiza el curtido por el acceso fluido a materia prima de cierta calidad y a bajos costos relativos, con condiciones ambientales adecuadas y prácticamente nulas restricciones al comercio.

**Ilustración 14: Composición de Exportaciones de Cuero Bovino
(en miles de USD)**



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Penta - Transaction.

Ilustración 15: Composición de Exportaciones de Cuero Bovino - Año 2011

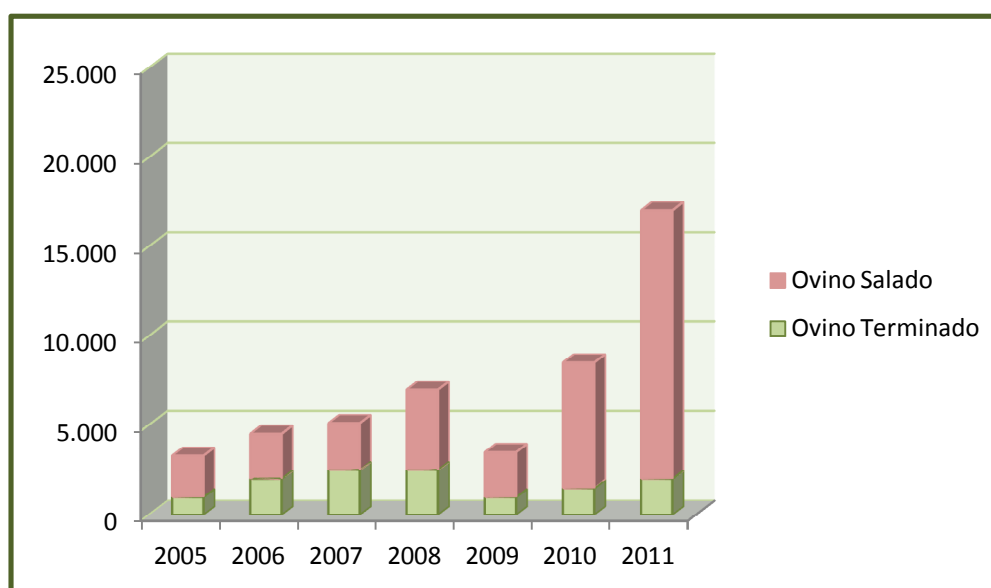


Fuente: Elaboración propia en base a datos de Penta - Transaction.

Los principales cambios en la composición del valor de las exportaciones entre el bienio 2010-2011 y el año 2006, son la creciente proporción de los cueros wet blue y semiterminados, y la caída de los terminados, como lo refleja el gráfico anterior. En ese lapso la proporción de cueros terminados dentro del total de exportaciones ha disminuido de 69% en el año 2006 a 46% en el 2011⁹.

Los cueros nacionales son exportados en etapas anteriores a la de terminación. Dicho comportamiento obedece a un costo superior en los procesos de terminación del cuero a nivel nacional en comparación a otros países. Cuando se trata de una empresa nacional el resultado es el acortamiento de la cadena, y de tratarse de una empresa multinacional, ésta relocaliza los últimos procesos en otras plantas. En definitiva, a nivel nacional se visualiza una tendencia hacia productos con menor valor agregado.

Ilustración 16: Composición de Exportaciones (en miles de USD)

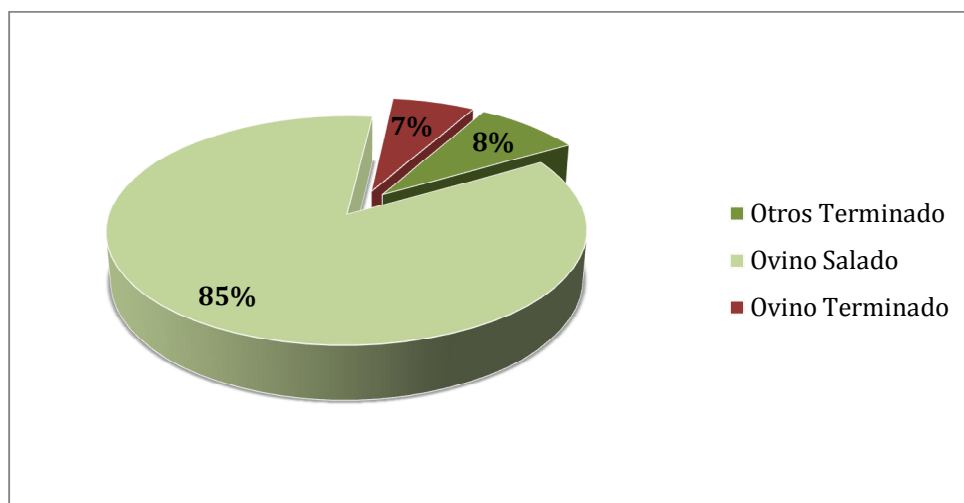


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Penta-Transaction¹⁰

⁹ Cierta proporción de los cueros exportados por las empresas automotrices dentro de la subpartida 4107 –cueros terminados- podrían exportarse actualmente dentro de la subpartida 9401 –cuero automotriz- debido a un cambio en la normativa para poder acceder al cobro del subsidio a la exportación.

¹⁰ No incluye exportaciones de “Otros Cueros”.

Ilustración 17: Composición de Exportaciones Cuero Ovino - Año 2011



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Penta-Transaction.

En relación a las exportaciones de cuero ovino, durante el año 2011 totalizaron aproximadamente 16 millones de dólares, cifra 54% superior a la registrada durante el año anterior.

El hecho más significativo es el abrupto crecimiento de las exportaciones de cuero en estado crudo o salado en los últimos años. En 2011 las mismas totalizaron 14,7 millones de dólares cifra 132% superior a la registrada durante el 2010 y seis veces superior a la del 2009.

Es de destacar la escasez de cueros que está sufriendo la industria curtidora ovina, principalmente por el aumento exponencial de las exportaciones de cueros frescos destinados fundamentalmente al mercado chino. Si dicha tendencia persiste en el tiempo, la cadena del cuero ovino posiblemente acentúe sus problemas de subsistencia.

2.5.4. Principales empresas del Subsector Curtiembres

En el Cuadro siguiente se detallan las principales empresas que componen el subsector.

Cuadro 8: Principales Empresas exportadoras – Año 2011

EMPRESAS	TOTAL USD	%
PAYCUEROS S A	66.371.442	27%
ZENDALEATHER S A	58.869.424	24%
CURTIEMBRE PARIS S.A.	32.856.173	13%
BADER INTERNATIONAL SUC. URUGU	23.075.313	9%
FRIGORIFICO CANELONES S.A.	11.738.625	5%
CURTIFRANCE S.A.	11.107.942	5%
DOFIN S.A.	10.483.483	4%
LANATEX SOCIEDAD ANONIMA	6.038.935	2%
NAUSSA S.R.L.	4.944.160	2%
DIMABELA SA	3.690.719	2%
OTRAS	16.393.711	7%
TOTAL	245.569.926	100%

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Penta – Transaction.¹¹

Entre las empresas líderes del subsector se encuentra Paycueros S.A., dedicada a la producción de cueros curtidos vacunos para la industria internacional del calzado. Por otra parte, las empresas que lideran la exportación de cueros para asientos de automóviles son Bader y Zenda. Además curten cueros ovinos: Curtifrance, Curlan, y la Curtiembre París que produce cueros para vestimenta. Estas últimas empresas exportaban en el pasado prendas de vestir de cuero, pero en la actualidad, debido a los problemas de competitividad, prácticamente están exportando sólo cueros ovinos curtidos.

Dentro del sector cueros el peso de las exportaciones del subsector curtiembres es clave, ya que como se mencionó anteriormente las mismas en 2011 representan el 95% del total de la producción. Ello muestra claramente, por un lado, el tamaño de estas empresas y, por otro, la desconexión de esta actividad como proveedora local de insumos

¹¹ Zenda no figura como el principal exportador de cueros, dado que gran parte de sus exportaciones las realiza con el código 9401 - Asientos. Según datos de Uruguay XXI, el total de Exportaciones de Zenda para 2011 fue de USD 124.961.456.

para otras fases de industrialización, como calzado, vestimenta o tapizados para autos y muebles, lo cual es uno de los principales factores limitantes en el desarrollo de estas actividades en el país.

2.5.5. Precios de Exportación

La producción uruguaya tiene poca incidencia en el mercado internacional del cuero; lo que lleva a que las curtiembres locales sean tomadoras de precios.

Cuadro 9: Precio promedio de exportación de cuero bovino según grado de elaboración USD/Kg.

Tipo Cuero	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	▲ Período
Bovino								
Salado	0,7	0,9	0,8	0,8	0,6	1,1	1,4	101%
Wet Blue - Los demás	1,2	1,3	1,2	1,0	0,9	1,2	1,5	27%
Wet Blue - Div y Sin div	3,2	4,2	6,2	3,5	2,1	3,7	4,4	38%
Semiterminado	11,8	12,5	15,3	15,5	11,5	13,6	19,2	63%
Terminado	17,9	18,7	21,1	21,4	19,2	17,2	20,0	12%

Fuente: elaboración propia en base a datos de Penta-Transaction

Los precios de exportación promedio de los cueros exportados por las curtiembres locales, calculados como el total de exportaciones FOB en USD sobre el total de kilos brutos por año, han exhibido un comportamiento similar a través del período de análisis. Se verifica una tendencia de crecimiento desde el año 2005 hasta el 2007, y posteriormente una caída en el año 2009 a raíz de la crisis internacional, año a partir del cual parece revertirse la tendencia.

Considerando el incremento total del período, se puede apreciar que los precios de exportación que registraron un mayor incremento fueron los de los cueros con menos elaboración, mientras que el precio con menor incremento fue el de los cueros terminados, que aumentó sólo un 12%. El cambio en las relaciones de precios según el grado de elaboración podría contribuir a explicar el crecimiento de las exportaciones de cueros menos elaborados.

2.6. INSTITUCIONES RELACIONADAS AL SUBSECTOR

Entre las organizaciones vinculadas al subsector curtiembres se encuentran las siguientes:

Asociaciones empresariales

- La Cámara de la Industria Curtidora Uruguaya que agrupa a las curtiembres.
- La Cámara de Industria del Uruguay que agrupa a todas las empresas de la industria.
- La Cámara Mercantil de Productos del País que comprende a consignatarios y vendedores de cueros, entre otros productos.

Otras instituciones

- El Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU) que realiza certificaciones de productos y tiene un Departamento Técnico de Textil y Cueros.
- El Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM) a través de la Dirección Nacional de Industria (DNI) responsable de las políticas de desarrollo industrial, en el marco de las políticas macroeconómicas definidas por el Poder Ejecutivo, adecuadas a la reconversión y mejora de la competitividad de las industrias.
- El Instituto Uruguayo de Normas Técnicas (UNIT) que otorga la certificación en sistemas de gestión de calidad reconocida a nivel internacional.
- Uruguay XXI, organismo que tiene como principal objetivo promover las exportaciones y atraer inversiones.
- La Agencia Nacional de Innovación e Investigación que promueve la innovación en todos los sectores de la economía.
- El Ministerio de Vivienda Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente (MVOTMA) a través de la Dirección Nacional de Medio Ambiente (DINAMA) que solicita a las

empresas la presentación de un Informe Ambiental de Operación de acuerdo a plazos establecidos para sectores determinados, como el del cuero.

- La División Control y Desempeño Ambiental (DCDA) que controla las emisiones al ambiente, los servicios de tratamiento y disposición final de vertidos cloacales y residuos sólidos de los sectores de la industria química, agroindustria y agropecuario.
- El Departamento de Laboratorio Ambiental (DLA) es el encargado de la elaboración de manuales de procedimiento analíticos, para la realización de ensayos de diferentes matrices ambientales con el objetivo de prevenir y controlar la contaminación.

Consejo Sectorial Tripartito

El Consejo Sectorial Tripartito de la cadena del cuero¹² vincula al Estado, las empresas y los trabajadores, con el objetivo de elaborar e implementar planes para asegurar la sustentabilidad del sector, mejorar las condiciones laborales y lograr una mejor inserción internacional.

2.7. NORMATIVA Y REGULACIONES

La cadena cueros y especialmente el sector exportador, ha sido objeto de políticas de promoción a lo largo de los años. Las políticas vigentes a la fecha son las siguientes:

- *Detracciones a los cueros vacunos*

Con la detracción del 5% a la exportación de cueros vacunos salados, piquelados y wet blue se busca promover la industrialización de cueros en Uruguay. Las detracciones desestimulan la exportación del cuero sin elaborar.

¹² El mismo se divide en dos subconsejos: a) Curtiembres, b) Calzado y marroquinería.

- *Devolución de Impuestos indirectos a la exportación de determinados cueros*

En agosto del año 2009 el Gobierno llevó a 4% la tasa de devolución de impuestos a sectores determinados, la que desde 2007 había sido 2%. El nuevo decreto 389/009 establece una tasa de 4% para aquellos sectores que atravesaban una situación difícil, incluyendo dentro de los mismos a los cueros curtidos y productos del cuero, calzado y otros.

La nueva tasa rigió, en principio, por un lapso de 180 días a partir del primero de setiembre de 2009 y fue prorrogada por igual plazo el primero de marzo de 2010 (Decreto 132/010) y el primero de setiembre de 2010 (Decreto 281/010) y finalmente hasta el 30 de junio de 2012 (Decreto 474/011 de 28 de diciembre de 2011).

- *Decreto 316/992 de promoción de la industria automotriz*

Los cueros que se exportan bajo el régimen automotriz, principalmente para asientos de vehículos, tienen un reintegro del 10% del valor FOB de las exportaciones, 6 puntos porcentuales más que el resto de las exportaciones de cuero.

- *Prefinanciación de exportaciones*

La cadena del cuero, incluyendo curtiembre, calzado y marroquinería, tiene acceso a una prefinanciación de exportaciones más beneficiosa que el régimen general.

- *Tasa de puerto*

Actualmente los productos de cuero cuentan con una tasa preferencial de 9 dólares por tonelada, luego de haber sido de 16 dólares por tonelada previamente.

- *Regímenes de promoción generales*

Admisión Temporal

El régimen de importación en AT permite importar cueros, productos químicos y otros insumos que utilizan las curtiembres, exonerándolas de los costos de introducción de una importación común, condicionado a su reexportación en un plazo no mayor de 18 meses, siempre que hayan sido transformados o incluidos en un proceso productivo.

Inversiones

Régimen preferencial para la compra de maquinaria

Por el Artículo 5° del Decreto 59/998, las empresas vinculadas al cuero cuentan con la exoneración de los Impuestos al Valor Agregado y Específico Interno, correspondientes a la importación de los bienes a que refiere el literal B) del Artículo 8° de la Ley N° 16.906, de 7 de enero de 1998.

Ley de Promoción de Inversiones

Régimen de promoción de inversiones general para los proyectos promovidos basado en incentivos tributarios.

Importación de bienes de capital extrazona

Alícuota del 2% para las importaciones de bienes de capital originarios de extrazona.

Regulaciones ambientales (MVOTMA, DINAMA, DCDA)

Las regulaciones ambientales son importantes internacionalmente y en Uruguay en particular. En perspectiva, las exigencias irán aumentando, sea por la imposición de certificación de los gobiernos o de los importadores. El principal tema ambiental en este subsector, es el tratamiento de aguas residuales debido al alto contenido de cromo, material que se utiliza en la primera fase de curtido en la que se obtiene el wet blue. En los países desarrollados hay fuertes restricciones sobre este tipo de procesos, lo que ha contribuido a que la primera fase de la curtiduría se haya ido desplazando hacia países con reglamentaciones ambientales más laxas.

En Uruguay las regulaciones ambientales incluyen:

1. Ley general de Protección del Ambiente; Decreto 253/979.
2. Procedimiento para el otorgamiento de la Autorización de Desagüe Industrial.
3. Las empresas con trámite de Autorización de Desagüe Industrial, tienen que presentar periódicamente informes de evaluación y control del sistema de tratamiento de efluentes y de la gestión de sus residuos sólidos en los nuevos formatos de Informes Ambientales de Operación.

CAPÍTULO 3: MODELOS DE ANÁLISIS COMPETITIVO

3.1. ANÁLISIS FODA

El análisis de la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) permite identificar las características de la industria y del entorno. A continuación se detalla la aplicación de la herramienta al subsector.

3.1.1. Fortalezas

- Empresarios y trabajadores con experiencia y capacidad para desarrollar las actividades productivas, de gestión y comerciales.
- Experiencia en materia de ajuste a los requerimientos de empresas de prestigio internacional.
- Conexión con los principales mercados externos.
- Prestigio internacional de las curtiembres uruguayas posicionadas entre las mejores de América del Sur.
- Existencia de cuero crudo de origen nacional a precios competitivos, de buena calidad y buen tamaño, apreciado por los compradores.
- Mejora en la calidad de cuero fresco vacuno (marcas, parásitos, manejo, suciedad) y ovino (esquila, manejo en el campo y flechilla).
- Tamaño de las unidades producidas conforme a estándares mundiales.
- Disponibilidad y bajo costo del principal insumo de producción: agua.
- Principales empresas cumplen con los requisitos ambientales establecidos en certificaciones.
- Inversiones importantes en tecnología.
- Utilización del régimen de AT para cueros, insumos químicos y otros.

3.1.2. Oportunidades

- Demanda internacional de gran tamaño, especialmente dirigida a la industria del calzado y automotriz de tapizado para autos.
- Coyuntura política interna favorable al desarrollo de políticas industriales sectoriales.
- Se han mantenido las reglas básicas de la política económica y los estímulos al subsector, incluyendo deducciones a cueros vacunos sin elaborar, devolución de impuestos a las exportaciones, intereses en la prefinanciación y baja de la tasa de aduana.
- El gabinete productivo está estudiando en profundidad el sector, por considerar necesaria la actualización de las políticas de la cadena del cuero. Esta actualización está dirigida a mantener o ampliar las capacidades del subsector, contribuir a la generación de producción, exportaciones y empleo de calidad. Particularmente para el subsector curtiembres, el objetivo radica en generar productos de mayor valor agregado, así como el avance hacia adelante en productos para la industria local: automotriz, muebles y vestimenta.

3.1.3. Debilidades

- Lejanía de los principales mercados demandantes, con el incremento del costo de transporte que esto implica, y el efecto sobre la extensión en los plazos de entrega de los productos, lo que en la actualidad, constituye un factor crítico a la hora de competir.
- Tamaño reducido de las empresas que conlleva a la debilidad de las mismas para desarrollar una política comercial más autónoma y agresiva.
- Tendencia actual a acompasar la reglamentación nacional con los mejores estándares internacionales. Esto implica en el mediano plazo, la disminución de una de las principales ventajas de localización constituida por la menor exigencia de requisitos ambientales respecto a los países desarrollados.

- Sub equipamiento a nivel de tratamiento de desechos y aguas residuales por parte de las empresas medianas y pequeñas que componen el subsector. La adaptación de la planta para realizar este procedimiento implica una inversión muy significativa, que para algunas empresas resulta difícil de financiar.
- Disminución del valor agregado nacional, no generando encadenamientos hacia adelante a nivel local al exportarse el cuero como insumo intermedio.
- Dificultades para atraer empresas extranjeras que avancen en la cadena.
- Baja calidad de cueros importados de origen brasileño y de otros orígenes, además de precios elevados.
- Escasa inversión en Investigación y Desarrollo.
- Reglamentaciones que puedan implicar diferencias en el tratamiento de productos similares, como en el acceso a beneficios de la producción de autopartes.¹³

3.1.4. Amenazas

- Proceso de desindustrialización provocado por el incremento de la exportación directa por parte de frigoríficos y empresas lanares de cuero bruto, sin valor agregado.
- Incremento en el orden del 30% de los costos industriales, asociado a: aumento de las tarifas públicas a nivel nacional (OSE, UTE, impuestos municipales), consejo de salarios y tipo de cambio real.
- Problemas con el abastecimiento de materia prima a nivel nacional e internacional, debido a la disminución de la faena de ganado vinculada a la tendencia mundial de sustitución de la superficie destinada a la ganadería por el cultivo de granos, fundamentalmente la soja.

¹³ Los cueros que se exportan bajo el régimen automotriz (principalmente para asientos de vehículos) tienen un reintegro del 10% del valor FOB de las exportaciones, 6 puntos porcentuales más que el resto de las exportaciones de cuero, según decreto 316/992.

- A nivel local, en el año 2011 se registró una faena aproximada de dos millones de cabezas de ganado cuando la capacidad máxima de producción del sector se estima en un poco más de tres millones de cueros al año, lo que implica la existencia de capacidad ociosa.
- Políticas comerciales de otros países que dificultan el aprovisionamiento de cueros y la exportación de productos elaborados (Argentina, Brasil, China). Esas condiciones favorecen a que las empresas residentes en estos países se conviertan en fuertes competidores con ventajas de escala, integración vertical, así como actualización tecnológica.
- Coyuntura con alto grado de incertidumbre respecto a la evolución de las economías centrales y su impacto sobre la demanda del cuero.
- Exigencia de menores plazos de entrega por parte de los compradores que hacen peligrar la rentabilidad y la concreción de los negocios.
- Competencia internacional de bajo costo, sobre todo para avanzar en la agregación de valor en la cadena.
- Regulación más intensa en el aspecto ambiental en el futuro cercano, lo que implicaría la relocalización de las curtiembres en los países con menos restricciones ambientales.
- Fortalecimiento y recientes presiones de grupos sociales en relación al cuidado del medio ambiente.

3.2. MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

3.2.1. Introducción

Según Porter¹⁴, en cualquier sector, la naturaleza de la competencia se compone de cinco fuerzas competitivas: 1) la amenaza de nuevas incorporaciones, 2) la amenaza de productos o servicios sustitutos, 3) el poder de negociación de los proveedores, 4) el poder de negociación de los compradores, y 5) la rivalidad entre los competidores existentes.

Estas cinco fuerzas competitivas determinan la rentabilidad del sector porque conforman los precios que pueden cobrar las empresas, los costos que tienen que soportar, y las inversiones necesarias para competir.

Ilustración 18: Fuerzas que regulan la competencia de un sector



Fuente: Porter, "Estrategias Competitivas".

¹⁴ Porter, Michael. "Estrategia Competitiva". Editorial Continental, 1982.

3.2.2. Aplicación del modelo al Subsector Curtiembres.

1) Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de nuevas incorporaciones depende de las barreras de entrada al sector, determinadas por factores tales como la lealtad a la marca, las economías de escala, requerimientos de capital, acceso a canales de distribución, entre otras.

En el caso del subsector curtiembres, las barreras de entrada son altas por las grandes inversiones en maquinaria y tecnología, y el requerimiento de fuertes vínculos comerciales con el exterior para colocar la producción en forma competitiva.

Asimismo, existen empresas, fundamentalmente las más grandes y de capitales extranjeros, que están integradas verticalmente por lo que tienen asegurado el abastecimiento de materias primas. Esto implica una importante ventaja competitiva, considerando además que la disponibilidad de la materia prima está sujeta a restricciones.

En Uruguay, la industria no presenta economías de escala ni lealtad a marcas, la forma de competir es por medio de la diferenciación, con una mejor calidad.

La amenaza de ingreso de nuevos competidores podría producirse, por la entrada de capitales extranjeros aprovechando su experiencia y tecnología de plantas radicadas en otros países. Y por otro lado, que empresas propietarias de los frigoríficos de nuestro país decidan adoptar como estrategia integrarse hacia adelante en la cadena productiva, instalando curtiembres a partir de la ventaja del abastecimiento de materia prima.

2) El poder de negociación de los clientes

El poder de negociación que tengan los compradores depende de factores tales como: el número de compradores, el total de ventas de la empresa que dependan de un solo comprador, la sensibilidad del comprador al precio, los costos o facilidades del cliente de cambiar de empresa, la existencia de una ventaja diferencial como la exclusividad del producto, entre otros.

En este subsector los clientes son fundamentalmente del exterior, o en el caso del mercado interno, la industria de segunda transformación (calzado, marroquinería, tapicería y prendas de vestir). El mercado interno no presenta un importante poder de negociación puesto que la relación es muy débil como se ha mencionado anteriormente.

En relación a los clientes del exterior, éstos sí presentan un importante poder de negociación. La calidad exigida a nivel internacional es muy alta y se deben cumplir con determinados estándares.

Con respecto a la diversificación, se observa que existe la misma tanto en lo referente a destinos como a usos (automotriz, calzado, marroquinería, industrias dedicadas a la terminación del cuero), el poder de negociación no estaría concentrado en un número reducido de clientes, en virtud de lo cual, se puede afirmar que, en general, no se verifica un alto grado de dependencia de los mismos.

Por último, en cuanto a la sensibilidad al precio, las curtiembres uruguayas tienen poca incidencia en el mercado internacional del cuero; lo que lleva a que las mismas sean tomadoras de precios.

3) El poder de negociación de los proveedores

Esta fuerza se refiere al poder que pueden llegar a tener los proveedores a causa de factores tales como, su grado de concentración por la especificidad de los insumos que proveen, el impacto de estos insumos en el costo de la industria, entre otros.

Los principales proveedores de esta industria son los frigoríficos, los que presentan un importante poder de negociación dado que proveen a la misma de su principal materia prima. El abastecimiento no depende de la demanda de cueros sino de la demanda de carne. El precio del cuero es determinado por los frigoríficos, es decir que las curtiembres son tomadoras de precios. Ambos factores intensifican el poder de éstos proveedores, considerando además que la materia prima representa el 50% del costo total del producto de las curtiembres.

4) Amenaza de ingreso de productos sustitutos

En general, en todos los sectores las empresas compiten con otras que producen bienes sustitutos. La preferencia por un producto sustituto puede estar determinada por algunos de los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir
- Precios relativos de los productos sustitutos
- Costo o facilidad de cambio del comprador
- Nivel percibido de diferenciación del producto
- Disponibilidad de sustitutos cercanos

Actualmente los productos sustitutos del cuero son el cuero sintético y el plástico. Si bien estos productos carecen de la porosidad, flexibilidad y resistencia del cuero, cuentan con un costo de producción menor, por lo que se han ganado una cuota de mercado importante, sobre todo, en lo referente a la industria del calzado. En el caso de los cueros para partes de autos, es más difícil que se opte por un producto sustituto dado que el cuero se utiliza como insumo de vehículos de alta gama destinados a sectores con ingresos elevados.

5) Rivalidad entre los competidores existentes

La rivalidad entre los competidores es el resultado de las cuatro fuerzas anteriores. La misma define la rentabilidad de un sector; cuánto menor competencia haya en el mismo, éste será más rentable y viceversa.

A nivel nacional, no existe una gran rivalidad dado que cada curtiembre destina su producción a clientes diferentes al del resto de las curtiembres locales. No obstante, en el plano internacional sí existen fuertes competidores basados en factores tales como: menores costos productivos, economías de escala, calidad, cercanía a los destinos, entre otros.

En virtud del análisis de las fuerzas competitivas del subsector, se concluye que el mismo no constituye un sector atractivo para el ingreso de nuevas empresas, por presentar las siguientes características:

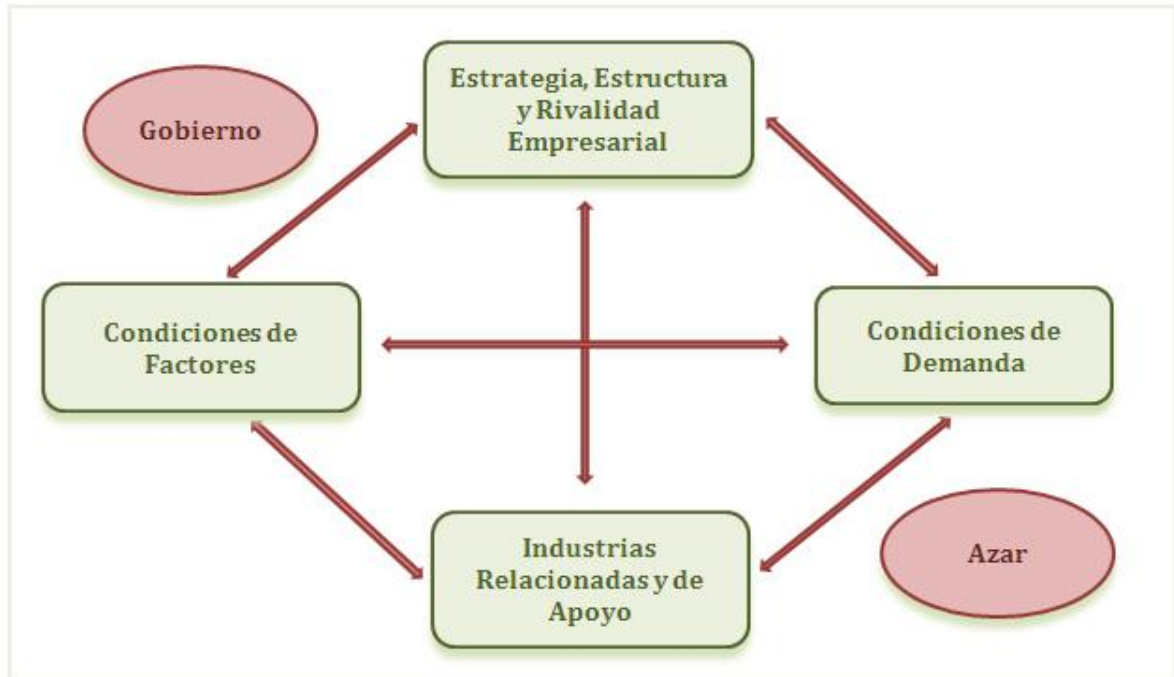
- Altas barreras de ingreso: vinculadas a importantes inversiones requeridas en capital y tecnología, así como al establecimiento de fuertes vínculos comerciales con el exterior.
- Alto poder de negociación de los frigoríficos que determinan la cantidad ofertada y el precio de la materia prima. Lo que se intensifica debido a la escasa disponibilidad actual de la misma.
- Rivalidad entre los competidores a nivel internacional.

3.3. DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA NACIONAL - ROMBO DE PORTER

3.3.1. Introducción

El rombo o diamante es un modelo que estudia la competitividad sectorial, parte del análisis de conglomerados de industrias en las que la competitividad de una empresa está determinada por el desempeño de otras compañías así como de otros actores integrantes de la cadena de valor. Fundamentalmente la herramienta consiste en el análisis de cuatro atributos, que individualmente y como sistema, son determinantes en la definición del ambiente empresarial en el que una nación desarrolla sus sectores, como lo muestra la Ilustración siguiente.

Ilustración 19: Determinantes de la Ventaja Competitiva Nacional



Fuente: Porter, "La Ventaja Competitiva de las Naciones".

3.3.2. Aplicación del modelo al Subsector Curtiembres.

Condiciones de los Factores

Refiere a la dotación de los distintos factores con que cuenta un país: recursos humanos, recursos físicos, recursos de conocimiento, recursos de capital e infraestructura. Según el autor, para apoyar la ventaja competitiva un factor debe estar altamente especializado en las necesidades particulares de un sector. De esta manera resultarán escasos y difíciles de imitar por los competidores extranjeros.

En lo que respecta a los recursos utilizados por la industria del cuero, las ventajas comparativas para la producción de ganado (clima, calidad de suelos, pasturas, recursos hídricos, entre otros) permiten disponer de un stock ganadero significativo destinado a la faena por parte de la industria frigorífica y asegurar, en cierta forma, la disponibilidad y calidad de la materia prima cuero utilizada en la industria curtidora.

Los empresarios del subsector cuentan con experiencia y capacidad para desarrollar actividades productivas, de gestión y comerciales, así como amplio conocimiento del negocio, mercados, know how, etc.

La mano de obra se encuentra calificada conforme al desarrollo tecnológico permanente que es necesario para atender la demanda internacional de cueros, dadas las prestaciones diferentes y cambiantes que se exigen a estos productos. El desarrollo de la calificación de la mano de obra se realiza básicamente por las empresas tanto en el ámbito local como en el exterior.

Asimismo apoya a la ventaja competitiva, la disponibilidad y el bajo costo del agua como recurso necesario para el proceso productivo.

Condiciones de la Demanda

Porter señala que la ventaja competitiva se apoya en la información y las exigencias de los compradores nacionales. De esta manera, los compradores alertan a las empresas sobre las nuevas necesidades del mercado, presionan para que las mismas alcancen altos niveles de calidad y las estimulan a mejorar e innovar.

La demanda interna es marginal en relación a la producción de las empresas curtientes. En este sentido, las condiciones de la demanda interna no incentivan el crecimiento del subsector.

Industrias Relacionadas y de Apoyo

Refiere a la presencia de industrias ascendentes y descendentes que sean internacionalmente competitivas y que suministren los recursos de un modo eficaz, rápido y económico.

Respecto a la industria química, existe una empresa nacional que produce insumos químicos para las curtiembres, esta empresa es American Chemical S.A.

American Chemical S.A. fue fundada en 1961. Originalmente dedicada a la importación de productos químicos, pronto se especializó en la fabricación de dos grandes líneas: productos para el mercado de curtientes y productos para el mercado de detergentes y tensoactivos. Tempranamente inició la actividad exportadora que de inmediato se transformó en una corriente continua de ventas al exterior.

El LATU desempeña una importante función a través de su laboratorio Físico – Químico y su Planta Piloto, dónde se realizan análisis sobre el cuero, insumos químicos y aguas residuales.

Asimismo, el LATU otorga certificaciones de conformidad tanto para la exportación como para el mercado interno; brinda asesoramiento en las áreas de normalización y control de calidad, utilización de tecnologías limpias, gestión y tratamiento de residuos.

La industria frigorífica es la proveedora de cueros al subsector. La producción dirigida a las curtiembres deriva en un subproducto que no representa su actividad principal ni el eje de sus esfuerzos empresariales. Sin embargo, existen algunos casos en que están integrados en forma vertical a las curtiembres.

Estrategia, Estructura y Rivalidad Empresarial

Es el contexto en que las empresas se crean, organizan y gestionan la definición de sus metas y estrategias en busca de la mejora continua, reducción de costos, mejora de la calidad, penetración de mercados actuales y acceso a nuevos mercados. Asimismo, abarca la naturaleza de la rivalidad y competencia entre las empresas.

Para el autor, la rivalidad interior representa el vértice más determinante del rombo, a causa del poderoso efecto estimulante que éste ejerce sobre todos los demás.

Sin embargo, y tal como fue reseñado anteriormente, en el ámbito nacional no existe una gran rivalidad dado que cada curtiembre destina su producción a clientes diferentes al del resto de las curtiembres locales.

A su vez, se observa una importante concentración¹⁵ a nivel de las curtiembres, en virtud de que se requieren niveles relativamente altos de tamaño de las empresas, con importantes inversiones y fuertes vínculos comerciales con el exterior para colocar la producción en forma competitiva. Ello frena las posibilidades de ingreso de nuevas empresas medianas y aún en mayor medida, para las pequeñas en este subsector. Como fue mencionado en la descripción de la estructura interna, se pueden distinguir tres grupos de empresas: de gran tamaño, medianas y empresas pequeñas.

La forma de organización y administración de las empresas no es consecuencia de las políticas nacionales, tal como sucede en otros países. En el ámbito local, se constituyen como empresas familiares, también como sociedades comerciales de capitales nacionales o multinacionales.

Las estrategias que desarrollan las distintas curtiembres dependen tanto de su tamaño, de la inversión en tecnología y equipos como de la procedencia de sus capitales.

El crecimiento del subsector no está dado por la competencia interna ni por la concentración geográfica, a pesar de ambas estar presentes; sino por el incremento de las exportaciones. El ingreso a mercados internacionales se debe a la inversión en tecnología de última generación y a la destreza y experiencia de los empresarios. De este modo, desarrollaron ventajas para ingresar en mercados muy competitivos y cadenas industriales con altas exigencias de calidad.

Gobierno

Refiere al Estado en su papel de catalizador y estimulador, alentando y empujando a las empresas a que eleven sus aspiraciones y pasen a niveles más altos de competitividad. El autor enfatiza en la influencia del mismo como transmisor y amplificador de las fuerzas del rombo, creando un marco en que las empresas puedan lograr ventajas competitivas.

El gobierno ha formulado un cuerpo normativo dirigido a la cadena del cuero y especialmente al sector exportador, ambos han sido objeto de políticas de promoción a lo largo de los años.

¹⁵ Se considera concentración según la participación en las exportaciones.

Las políticas vigentes a la fecha son las siguientes:

- *Detracciones a la exportación de cueros vacunos*
- *Devolución de Impuestos indirectos a la exportación de determinados cueros*
- *Decreto 316/992 de promoción de la industria automotriz*
- *Prefinanciación de exportaciones*
- *Tasa de puerto*
- *Regímenes de promoción generales*
- *Admisión Temporal*
- *Régimen preferencial para la compra de maquinaria*
- *Ley de Promoción de Inversiones*
- *Importación de bienes de capital extrazona¹⁶*

Asimismo, el gabinete productivo está estudiando en profundidad el sector dado que considera necesaria la actualización de las políticas dirigidas a la cadena del cuero, con el objetivo de mantener o ampliar las capacidades competitivas de la misma.

Azar

Como en toda actividad económica, la incertidumbre juega un importante papel. El azar en este sentido, puede provocar desvíos de lo planificado y es necesario estar preparado para anticiparse a los mismos.

En virtud del análisis del subsector a través del rombo de la ventaja nacional, se observa la necesidad de fortalecer los vínculos entre los atributos del sistema para consolidar una ventaja con respecto a los competidores del resto del mundo.

Si bien las condiciones factoriales favorecen el desarrollo de la industria no se traducen en una ventaja en relación a sus competidores internacionales. Estas condiciones también se presentan en otros países productores de cuero, que incluso alcanzan productos de una calidad superior.

¹⁶ Ampliar en 2.7 Normativa y Regulaciones.

CAPÍTULO 4: ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

4.1. MARCO TEÓRICO

Los autores Kotler y Keller¹⁷ plantean la existencia de una serie de estrategias de crecimiento a adoptar por las empresas. La primera opción consiste en identificar oportunidades para conseguir un mayor crecimiento de los negocios actuales (crecimiento intensivo – Matriz de Ansoff). La segunda consiste en identificar oportunidades para crear o adquirir negocios relacionados a los actuales (crecimiento integrado – integración vertical). La tercera consiste en añadir negocios atractivos que carezcan de relación con los actuales (crecimiento diversificado).

Por último, las alianzas estratégicas se presentan como una alternativa más para el crecimiento de las empresas tal como lo plantea Carlos A. R. Cleri.

4.1.1. Crecimiento Intensivo

La matriz de expansión de producto – mercado de I. Ansoff¹⁸ permite detectar tres oportunidades de crecimiento intensivo y una de crecimiento diversificado.

¹⁷ Kotler, Philip y Keller, Kevin Lane. *“Dirección de Marketing”*. Editorial Pearson Prentice Hall. Edición 12, 2006.

¹⁸ Ansoff, Igor. *“Estrategia para la diversificación”*. Publicado en Harvard Business Review, 1957.

Ilustración 20: Matriz de Expansión Producto – Mercado

	PRODUCTOS		
	Actuales	Nuevos	
	MERCADOS	Penetración del Mercado	Desarrollo de Producto
	Nuevos	Desarrollo del Mercado	Diversificación

Fuente: Ansoff, "Estrategia para la diversificación".

- Penetración de Mercado

Esta estrategia refiere a los productos actuales actuando en los mercados habituales de la empresa. Consiste en crecer sin introducir cambios importantes en la relación producto - mercado. Se trata de incrementar el número de consumidores, a su vez elevar el nivel de penetración y/o aumentar la frecuencia de compra.

- Desarrollo de Mercado

Esta estrategia se centra en el “desarrollo” de áreas de mercado que no están siendo debidamente explotadas. Puede realizarse tanto “dentro” del mercado geográfico o “fuera” del mismo.

El desarrollo “dentro” del mercado geográfico usualmente adopta la forma de desarrollo de nuevos segmentos para los productos actuales de la organización o el desarrollo de mercados completamente nuevos, al identificar nuevas aplicaciones o usos para los mismos productos o servicios.

Por otra parte, el actual proceso de globalización de los mercados facilita el desarrollo hacia “afuera” (ingreso a nuevas áreas geográficas nacionales o extranjeras), siempre y cuando se sepan aprovechar las nuevas condiciones de comercialización.

Como contracara existe la posibilidad contraria: competidores internacionales que disponen de mayores facilidades para invadir los mercados actuales de la empresa.

- Desarrollo de Producto

Esta estrategia consiste en la ampliación de la cartera de productos mediante la producción de diferentes variantes de los productos existentes o el desarrollo de productos o servicios relacionados.

- Diversificación¹⁹

La diversificación consiste en vender productos o servicios completamente diferentes a los actuales, apuntando a clientes en nuevos mercados. Esta estrategia es la última recomendada, ya que involucra una baja muy grande en el aprovechamiento de la experiencia que se tiene con los productos y mercados actuales.

La estrategia de referencia es recomendada cuando las actividades que la empresa lleva adelante no tienen ningún éxito, cuando la misma anticipa cambios que afectarán muy negativamente su situación actual, o cuando implementó todas las estrategias de crecimiento intensivo.

4.1.2. Crecimiento Integrado

Integración Vertical

Según Thompson y Strickland²⁰, la estrategia de integración vertical extiende el alcance competitivo de una compañía dentro de la misma industria. Implica expandir el campo de actividades de una empresa regresivamente hacia las fuentes de suministro o progresivamente hacia los usuarios finales del producto.

¹⁹ En 4.3.1 se profundiza sobre las estrategias de crecimiento diversificado.

²⁰ Thompson, Arthur A. y Strickland, Alonzo J. *Administración Estratégica: Textos y Casos*. Editorial Mc. Graw - Hill/Irwin. Edición 13, 2003.

Esta estrategia tiene como objetivo la integración total cuando implica participar en todas las etapas de la cadena de valor de la industria o la integración parcial cuando consiste en crear posiciones en etapas selectas de la cadena de valor total de la industria.

La integración vertical regresiva genera ahorros sólo si el volumen necesario es lo suficientemente grande para captar las mismas economías de escala de los proveedores y cuando puede igualar o superar su eficiencia en la producción sin pérdidas de calidad. La mejor oportunidad se presenta en ocasiones en que los proveedores tienen márgenes de utilidad considerables, donde el artículo suministrado es uno de los principales componentes de los costos y donde las habilidades tecnológicas necesarias pueden dominarse con facilidad u obtenerse por medio de la adquisición de un proveedor que posea la pericia tecnológica deseada.

Esta estrategia produce una ventaja competitiva basada en la diferenciación, si al realizar actividades que antes contrataba con proveedores externos, termina con una oferta de productos de mejor calidad o refuerza de alguna otra manera el desempeño de su producto final.

La integración parcial amplía las capacidades de diferenciación de una compañía al permitirle crear o fortalecer sus competencias centrales, dominar mejor las habilidades clave o las tecnologías cruciales para la estrategia, o añadir características que ofrecen mayor valor al cliente.

Por último, la estrategia de integración vertical mitiga la incertidumbre que genera la dependencia de los proveedores de aquellos componentes cruciales y reduce su vulnerabilidad frente a condiciones de suministro inciertas o proveedores económicamente poderosos.

La integración vertical progresiva implica una mayor aproximación a los clientes, siendo la empresa la encargada de proporcionar al cliente el producto final, prescindiendo de empresas externas (distribuidores).

Resulta ventajosa la adopción de una estrategia de integración progresiva que permita mitigar la acción de aquellos agentes de ventas independientes, mayoristas y minoristas que manejan marcas competidoras del mismo producto no siendo leales a la compañía o marca. Estos compromisos, poco entusiastas, pueden frustrar intentos de la firma por impulsar las ventas y aumentar la participación de mercado, además dar origen a acumulaciones de inventarios y subutilización de la capacidad, y generar trastornos en las economías de producción.

La valoración de la estrategia de integración vertical, dependerá de:

- 1- La mejora en el desempeño de actividades cruciales para la estrategia, de tal manera que disminuyan los costos, se adquiera experiencia o se aumente la diferenciación.
- 2- Su impacto en los costos de inversión, flexibilidad, tiempos de respuesta y gastos administrativos generales asociados con la coordinación de las operaciones en más etapas.
- 3- La creación de ventaja competitiva.

Los méritos de esta estrategia dependen de las capacidades y actividades de la cadena de valor que necesitan realizarse internamente, y de las que proveedores externos pueden desempeñar mejor. La contrapartida a esta alternativa es la posibilidad de centrarse en una parte limitada de la cadena de valor de la industria, lo que representa una estrategia competitiva más barata y flexible.

Integración Horizontal - Fusión y Adquisición

Este tipo de estrategias son especialmente apropiadas cuando las alianzas y sociedades no bastan para proporcionar el acceso de la compañía a los recursos y capacidades necesarios. Los lazos de propiedad son más permanentes que los de asociación, lo que permite una mejor integración de las operaciones, además de crear más control interno y autonomía.

Fusionarse o adquirir una compañía competidora puede fortalecer espectacularmente la posición de mercado de una empresa y abrir nuevas oportunidades de ventaja competitiva. Dado que puede traducirse en una mejora en las habilidades tecnológicas, productos y servicios más atractivos, cobertura geográfica más amplia o mayores recursos financieros con los cuales invertir en investigación y desarrollo, agregar capacidad o expandirse en nuevas áreas, además de ofrecer oportunidades para ahorrar costos.

Sin embargo, en ocasiones, la combinación de las operaciones de dos compañías, especialmente si son grandes y complejas, a menudo genera resistencia de los miembros de la base de la organización, conflictos en estilos de administración y en culturas corporativas, así como, problemas de integración. Esto puede dificultar la materialización de los ahorros en costos, intercambio de experiencia y mejores capacidades competitivas.

4.1.3. Crecimiento Diversificado

- Diversificación Concéntrica

La estrategia de diversificación concéntrica refiere a la introducción de productos nuevos pero relacionados con la actividad fundamental de la empresa, tanto en el plano tecnológico como comercial. Es decir, la empresa sale de su sector industrial, de un mercado o un segmento, para anexar productos nuevos dirigiéndose a un nuevo mercado o segmento con el objetivo de beneficiarse de los efectos de sinergia.

- Diversificación Horizontal

La estrategia se basa en la adición de productos que no están relacionados, destinados a los clientes actuales. Esta estrategia debe tener como premisa el conocimiento cabal de sus compradores actuales.

- Diversificación en Conglomerado

La estrategia de Diversificación en Conglomerado se basa en la adición de productos nuevos no relacionados, y a diferencia de la estrategia de diversificación horizontal, el objetivo es la captación de potenciales clientes.

4.1.4. Alianzas Estratégicas

Según Carlos A. R. Cleri²¹, en los tiempos modernos numerosas limitaciones se han superado a través de alianzas estratégicas. Muchos fines que parecían inalcanzables se tornaron factibles cuando los recursos fueron ampliados a partir de la asociación con sociedades. Las alianzas estratégicas resultan un camino útil, tanto cuando las empresas tienen objetivos mínimos, como los de permanecer con vida en el mercado, como cuando

²¹ Cleri, Carlos A. R. “*Estrategias de Alianzas en un escenario de creciente globalización*”. Editorial Macchi, 1996.

el planteo es ofensivo y la preocupación se trasmite al intento de proyectarse agresiva y positivamente en los mercados externos.

El objetivo de supervivencia o de crecimiento obliga a las empresas a explorar otras líneas de productos o buscar nuevos mercados alternativos y esto se consigue, a través de la complementación de recursos y capacidades individuales de las compañías.

El autor plantea que las alianzas deben ser consideradas como un instrumento para lograr mejorar la productividad, acceder a negocios internacionales o alcanzar escalones tecnológicos que viabilicen su sustento en el mercado local o internacional.

Toda alianza implica compartir decisiones, recursos, esfuerzos, ganancias y pérdidas. Las mismas deben producir efectos sinérgicos que otorguen valor superior a la nueva unidad de negocio, en comparación con los valores sumados que tenían las empresas antes de unirse.

Las alianzas estratégicas se pueden clasificar según los siguientes puntos de vista:

- Según el objetivo de la asociación.
- Según su grado de formalización.
- Según la nacionalidad de las empresas que las integran.

1) Según el objetivo de la asociación: Los objetivos de las alianzas se pueden clasificar de acuerdo a la función que se quiere mejorar:

- **Producción:** se crea la alianza para dotar a la empresa de una mayor capacidad productiva, tanto por el mejoramiento de la producción en términos de costos o calidad, como por un aprovechamiento más eficiente de las instalaciones, bienes, equipos o recursos humanos.

Es recomendable este tipo de alianza cuando las empresas enfrentan altos costos fijos al trabajar con capacidad ociosa. De esta manera pueden aprovechar subproductos y procesos de manufacturación complementaria, a través de consensuar estrategias conjuntas y cooperativas que permitan elevar los grados de eficiencia y de utilización del capital invertido.

Asimismo las empresas pueden unir sus capacidades productivas, logrando sinergias que optimicen las condiciones en las que se desenvuelve la actividad. Es

así como la integración de carácter vertical, hacia adelante (clientes) o hacia atrás (proveedores) de la cadena de producción, genera aportes significativos a la gestión, mejora la competitividad e incrementa las oportunidades de las empresas, a la vez que hace compartir riesgos y beneficios. Estas razones motivan a las compañías que integran la cadena de producción a constituir alianzas estratégicas.

- **Comercialización:** La colaboración en el campo comercial es otro de los fines que impulsan la asociación estratégica de las empresas. La conquista de nuevos mercados o segmentos puede facilitarse a partir de la asociación con una empresa que opere en el mercado objetivo y lo conozca, antes que invertir tiempo y dinero en una acción independiente de penetración.
- **Tecnología:** Las alianzas de este tipo tienen como objetivo la transferencia de tecnología, así como su desarrollo, investigación conjunta y gestión.

El Estado se ha convertido en impulsor de esta clase de acuerdos, y participa en dichos convenios cuando asume un rol activo en el fomento de las producciones nacionales, dada la trascendencia a la conformación de amalgamas entre empresas dentro de su jurisdicción, que estimulen el desarrollo de polos de industrialización competitiva.

- **Logística:** Esta forma de asociación es también conocida como outsourcing o tercerización. Tareas como depósito, limpieza, despachos aduaneros, asesoramiento jurídico y contable, consultoría entre otras, constituyen soluciones a la problemática de las empresas a partir de acuerdos de cooperación, que mediante la acción de terceros, intentan superar los inconvenientes derivados de actividades secundarias a la producción, fundamentales para la competitividad de la misma.
- **Financiamiento:** Cuando las empresas necesitan realizar inversiones, como la ampliación de una planta productora, la introducción de nuevas tecnologías, la penetración en un mercado, entre otras, y las mismas no pueden ser sustentadas con fondos propios, necesitan asociarse con uno a varios socios financieros. Estos

pueden pertenecer a la misma área de negocios de la empresa, a otros sectores de la producción o ser un socio financiero puro.

2) Según su grado de formalización: Las alianzas estratégicas entre empresas se pueden clasificar según la existencia o no, de un instrumento legal que reglamente su funcionamiento y donde consten los puntos de colaboración acordados entre las empresas.

- **No instrumentales:** Este tipo de asociación normalmente es de carácter reservado y constituye un “acuerdo de caballeros”.
- **Instrumentales:** Son aquellos casos donde existe un documento que patentiza el acuerdo alcanzado y reglamenta el funcionamiento de la alianza. A su vez, estos instrumentos legales pueden comprender contratos en los cuales las firmas no pierden su identidad ni cambian su organización societaria o contratos que cambian el control de las empresas.

3) Según la nacionalidad de las empresas: Esta clasificación considera si todas las empresas asociadas son de igual o distinta nacionalidad.

- **Alianzas entre empresas de un mismo país:** Corresponde a asociaciones de empresas, por lo general medianas o pequeñas, que resuelven fusionarse o coordinar sus actividades para alcanzar el grado de presencia requerido y mantener su viabilidad económica.
- **Alianzas Internacionales:** En este caso las empresas aliadas provienen de distintos países. Estas alianzas pueden ser clasificadas en:
 - Acuerdos de cooperación entre empresas de países industrializados: por lo general, el objetivo perseguido es la racionalización de las producciones, el fomento de la introducción en un nuevo mercado, el desarrollo de tecnologías conjuntas o la cooperación entre compañías relacionadas dentro de una cadena de producción.

- Acuerdos de cooperación entre empresas de países de bajo nivel de industrialización: el objetivo es sumar capacidades para poder competir mejor con las firmas de mayor envergadura.
- Acuerdos entre empresas de países con distintos niveles de desarrollo: habitualmente, en este esquema, la firma de la nación desarrollada trata de posicionarse mejor en un país que desea adicionar a sus operaciones, lograr un acceso fluido y competitivo a materias primas, utilizar mano de obra menos costosa, financiamiento promocional, u otras capacidades incorporadas a los mercados marginales. Para las empresas del país de menor desarrollo económico puede ser la manera de solucionar sus carencias financieras, administrativas o de tecnologías competitivas, y una oportunidad de ser aceptadas en una red internacional.

4.2. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO APLICADAS EN EL SUBSECTOR

Para analizar las estrategias de crecimiento adoptadas por el subsector curtiembres, es necesario referir a la estructura interna del mismo planteada anteriormente, dado que los grupos de empresas implementan estrategias diferentes.

En el grupo integrado por empresas de gran tamaño los lineamientos estratégicos se deciden a nivel corporativo, según el esquema de costos relativos.

Dado que estas empresas pertenecen a grupos multinacionales que poseen plantas en diferentes países, la casa matriz analiza los costos de producción en cada una de ellas y decide donde localizar el proceso, siguiendo un criterio de menores costos relativos. Es por esto que las empresas locales no adoptan estrategias de crecimiento en forma autónoma.

Si bien las empresas locales poseen las fortalezas de nuestra industria basadas en el know how, capacidad de la mano de obra y capacidad instalada, son los costos relativos los que se consideran para definir la estrategia.

En este grupo se destaca la curtiembre Zenda perteneciente al grupo Marfrig, considerado una de las compañías brasileñas de alimentos más internacionalizadas y diversificadas, con presencia en más de 140 países.

Zenda destina fundamentalmente su producción al sector automotriz, produciendo cuero terminado que exporta prácticamente en su totalidad.

La estrategia de crecimiento adoptada por el grupo a nivel local es de integración vertical regresiva, dado que en la actualidad el grupo Marfrig es propietario, además de Zenda, de cinco frigoríficos a nivel nacional, que representan el 40% de la faena total. De esta forma la empresa puede asegurar el abastecimiento de materia prima a la curtiembre.

Por otro lado, la curtiembre Bader que pertenece a capitales alemanes, al igual que Zenda, destina fundamentalmente su producción al sector automotriz.

A diferencia de Zenda, la totalidad del abastecimiento de materia prima se hace a través de importaciones bajo el régimen de AT desde Argentina y Brasil.

En Uruguay realiza los procesos de terminado y semiterminado, y en ocasiones excepcionales el cortado pero no el cocido.

En la actualidad la empresa está intentando adoptar una estrategia de diversificación concéntrica, destinando parte de su producción a muebles y calzados, y buscando nuevos destinos de venta.

Por último, la empresa Paycueros S.A. que es propiedad de la empresa argentina SADESA, se dedica a elaborar cuero que tiene como destino el sector del calzado o los muebles. La estrategia actual es “acortar” el proceso productivo realizado en territorio nacional, importando desde Argentina wet blue y elaborando fundamentalmente semiterminado, llevando las últimas etapas de terminación del cuero a otros destinos. Por tanto, la estrategia de ésta a nivel local no puede ser calificada como de crecimiento, por el contrario apunta hacia la desindustrialización.

A su vez, las restantes empresas del subsector pueden clasificarse entre las medianas y las pequeñas curtiembres.

Entre las curtiembres medianas se destacan: curtiembre París, Curtifrance, Dofin S.A., Naussa, Kindale y las pequeñas curtiembres ovinas. Estas curtiembres en su mayoría son de capitales nacionales y no han registrado importantes inversiones en las últimas décadas, por lo que presentan un ratio de actualización tecnológica inferior al de las empresas pertenecientes al primer grupo.

Ante las condiciones cambiantes y de incertidumbre del entorno, las empresas multinacionales relocalizan procesos. Esto no sucede con las empresas nacionales que no tienen posibilidades de relocalizar.

Parte de las empresas medianas y chicas, en la actualidad no presentan estrategias deliberadas de crecimiento sino que el objetivo estratégico se basa en permanecer en el mercado.

Incluso algunas empresas de esta categoría compiten con un producto de menor valor agregado, por ejemplo el wet blue, que resulta del acortamiento de sus procesos productivos. La estrategia que deben adoptar estas empresas no implica su crecimiento sino por el contrario la reducción de su operativa, lo que tiene como consecuencia la disminución del empleo y el aumento de la capacidad ociosa.

Cabe destacar que durante la crisis 2008-2009 algunas empresas del subsector, tanto grandes como medianas, implementaron como estrategia el desarrollo de mercados. Con los mismos productos, se buscaron nuevos destinos tales como India, China y Estados Unidos, mitigando así la dependencia de los mercados europeos en los que la industria automotriz padecía los efectos de la crisis.

En relación a la estrategia de desarrollo de producto o diversificación, resulta primordial definir el concepto de nuevo producto para una curtiembre. Como primera aproximación, un nuevo producto podría implicar el resultado del avance en el proceso productivo integrando el proceso de cortado y/o cosido, es decir que en lugar de producir la pieza de cuero terminado, comercializaría el molde para asientos de automóvil o el calzado.

Una segunda alternativa, sería definir el nuevo producto como resultado de un proceso productivo absolutamente innovador, por ejemplo la utilización en la etapa del curtido de productos no contaminantes en lugar de los utilizados actualmente.

Con respecto a la primera definición de nuevo producto, en el esquema de costos relativos, en la actualidad, la industria nacional no es competitiva en estas etapas del proceso. Teniendo como consecuencia la desindustrialización producto de la relocalización de procesos como ya se señaló en este trabajo.

En lo que refiere a la segunda definición, la misma requiere importantes niveles de inversión en investigación y desarrollo, y como se expuso, las empresas del subsector no disponen de recursos para estas inversiones. Asimismo, tampoco existen esfuerzos vinculados a la investigación e innovación promovidos por el Estado que den apoyo a la industria.

Por último, no es frecuente que se realicen alianzas estratégicas entre competidores pero si se constata la existencia de acuerdos comerciales entre ellos. Los mismos consisten en la participación conjunta para completar un cupo de exportación.

En casos puntuales, se llevan a cabo alianzas estratégicas de producción entre curtiembres y frigoríficos con el objetivo de asegurar la disponibilidad y calidad de la materia prima.

Asimismo, existen alianzas estratégicas de comercialización entre curtiembres y agentes comerciales con la finalidad de colocar la producción en el exterior.

No obstante, a grandes rasgos, se puede afirmar que las alianzas en el subsector se verifican en casos excepcionales, lo que puede fundamentarse por la inexistencia de una cultura empresarial que estimule el uso de esta práctica con fines estratégicos.

4.3. ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO ADOPTADAS POR DOFIN S.A.

Dofin S.A. es una curtiembre que se ubica en el grupo de las empresas medianas del subsector, sus capitales son de origen nacional y emplea aproximadamente a 150 trabajadores.

Destina sus ventas en un 80% al exterior y el 20% restante al mercado local.

Del total de las exportaciones, aproximadamente el 70% está dirigido a la industria automotriz, siendo su principal destino EE.UU. El restante 30% está destinado a la industria del calzado y los destinos principales son China e India.

Esta empresa se encuentra en el séptimo lugar entre las exportadoras, con el 4% sobre el total de las exportaciones del subsector en el año 2011.

Las ventas locales en su totalidad están dirigidas a la industria del calzado.

Cabe mencionar, que antes de la crisis europea 2008-2009 la composición de las ventas era del 98% de exportaciones y sólo un 2% de ventas locales, por lo que ha mejorado la relación a favor de las ventas al mercado local.

Según lo manifestado en la entrevista, la estrategia adoptada, una vez superada la crisis, está básicamente dirigida a alcanzar la estabilidad, por lo que aún la empresa no visualiza una estrategia de crecimiento definida. En las condiciones actuales la estrategia más viable sería la de mantener productos actuales y aumentar las ventas en los mercados actuales.

Cabe destacar, que en el marco de una estrategia de penetración de mercado, existe una limitación al crecimiento mediante el incremento de las ventas, dada la problemática actual vinculada a la disponibilidad de materia prima a nivel local, considerando que esta empresa sólo se abastece de cueros de origen nacional.

Como se mencionó anteriormente, la estrategia adoptada durante la crisis por Dofin S.A. al igual que otras empresas pertenecientes al subsector, fue de desarrollo de mercado, es decir con los productos actuales ingresar a nuevos mercados ampliando los destinos de exportación, para de este modo, mitigar el riesgo asociado a la dependencia de un único mercado.

En relación a la estrategia de crecimiento a través de alianzas, la empresa realizó dos alianzas estratégicas importantes.

La primera se produjo en el inicio del proceso de internacionalización, para esto realizó una alianza estratégica comercial con una empresa que en ese entonces se dedicaba a la comercialización del producto y poseía clientes en un atractivo mercado del exterior.

La segunda fue una alianza estratégica de producción con un grupo de frigoríficos, el que se constituyó como su principal proveedor de materia prima, convirtiéndose a partir de ésta, en su cliente exclusivo en lo que refiere a cueros.

Con otras curtiembres del subsector únicamente ha realizado acuerdos comerciales pero no alianzas estratégicas, dado que no es una práctica habitual en la industria.

CAPÍTULO 5: ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN

5.1. MARCO TEÓRICO

El fenómeno de la globalización está generando un nuevo y más complejo entorno económico y empresarial. En este contexto, cada vez más, las empresas adoptan estrategias para competir fuera de sus mercados de origen. Es así que resultan determinantes tanto los factores de competitividad nacional como las acciones tendientes a la búsqueda de la competitividad internacional.

Según los autores Kotler y Keller, al inicio del proceso de internacionalización por el que atraviesa una empresa, la misma debe tomar una serie de decisiones estratégicas.

En primer término, la empresa deberá decidir internacionalizarse o no, para ello deberá considerar aquellos factores que determinan esa decisión.

Circunstancias que contribuyen a la internacionalización:

- La empresa descubre que determinados mercados extranjeros ofrecen mejores oportunidades de generar utilidades en comparación a los mercados nacionales.
- La empresa necesita una base de clientes más extensa para conseguir economías de escala.
- La empresa quiere reducir su dependencia de un único mercado.
- Las empresas multinacionales que ofrecen mejores productos o precios más bajos pueden atacar el mercado nacional de la empresa, por lo que ésta podría decidir contraatacar en los mercados nacionales de los competidores.
- Los clientes de la empresa van al extranjero y demandan un servicio internacional.

Según Gabriel Olamendi²², otros factores del entorno global que contribuyen a la internacionalización de las empresas son:

²² Olamendi, Gabriel. *“La Internacionalización y globalización de los mercados”*. Cátedra Dirección de Empresas. Tomo 5: Estrategias Internacionales. Editorial CECEA, 2011.

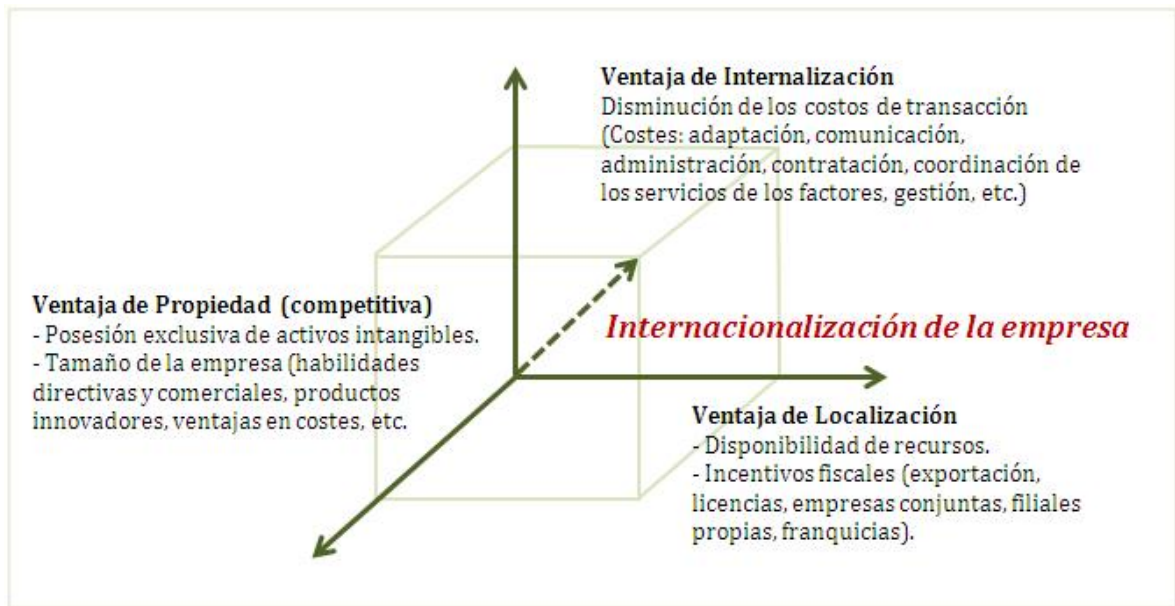
- La ventaja comparativa de algunos países, determinada por: capacidades tecnológicas y de investigación y desarrollo que les permite fabricar productos diferenciados, costos laborales y fiscales sensiblemente inferiores que atraen la localización de empresas que compiten en precio.
- Homogenización de la demanda internacional.
- La disminución del ciclo de vida del producto; en los sectores industriales con ciclo de vida de producto corto, en particular en aquellos de alta tecnología, la recuperación de las inversiones en investigación y desarrollo obliga a estar presente en varios mercados.
- La mejora en las redes de transporte, permite reducir el tiempo y el costo, facilitando a las empresas la entrada a mercados internacionales.

Asimismo, en el marco de la teoría eclética, Dunning²³ sostiene que una empresa elegirá explotar sus ventajas competitivas en el exterior mediante la inversión directa, lo que implica convertirse en una multinacional. Esto acontece cuando se verifican las siguientes condiciones:

- 1- La empresa debe poseer ventajas propias frente a las firmas de otras nacionalidades. Ventajas derivadas de la posesión de derechos de propiedad o activos intangibles tales como, la estructura de la empresa, capacidad organizativa, equipo humano, know how, entre otros, y ventajas derivadas de la gestión común de una red de activos.
- 2- A la empresa que posee ventajas propias le será más ventajoso explotarlas que venderlas o alquilarlas a otras firmas localizadas en otros países, es decir, internalizar dichas ventajas a través de la extensión de su cadena de valor añadido o de la adición de nuevas actividades.
- 3- Debe resultar rentable para la empresa localizar alguna parte de sus plantas de producción en el exterior, dependiendo del atractivo de determinadas localizaciones en cuanto a sus dotaciones específicas de factores no transferibles a lo largo de sus fronteras.

²³ Dunning, J. H. y Lundan, S.M. *"Multinational Enterprises and The Global Economy"*. Editorial Edward Elgar Publishing, 2008.

Ilustración 21: Condiciones de la Internacionalización de una empresa



Fuente: Marroquin y Castroman, "Internacionalización de Empresas".

Por otro lado, Casson²⁴ sostiene que la posesión de una ventaja competitiva no es condición necesaria para explicar por qué existe la empresa multinacional, en la medida en que, por ejemplo, en un sector donde los recursos son obtenidos en un país y procesados en otro, las economías de la integración vertical hacia atrás y las ventajas de localización pueden ser un incentivo para internalizar estos mercados de productos intermedios, creándose así una multinacional, sin la condición previa de poseer una ventaja monopolística, que es el centro de la explicación del paradigma ecléctico y de la organización industrial.

Para el caso de las multinacionales integradas verticalmente, de acuerdo con Casson, las economías de localización y de internalización son suficientes para explicar la realización de una Inversión Directa en el Exterior (IDE), ya que la secuencia teórica de cuestiones que se plantearía la empresa sería la siguiente:

²⁴ Casson, M.C. "The Firm and the Market". Editorial MIT Press, 1987.

- ¿Podemos fabricar un determinado producto intermedio mejor o de manera más económica en el extranjero? Esto es, ¿existirán economías de localización?
- Si la respuesta anterior es afirmativa, ¿obtendremos economías de la fabricación propia o será más eficiente comprarlo en un mercado extranjero concreto?

De esta forma, si efectivamente existen economías de internalización, la empresa realiza la inversión directa en ese país para fabricar dicho producto intermedio; en caso contrario, la empresa optará por acudir al mercado.

En el caso de las empresas multinacionales integradas horizontalmente, el planteamiento ecléctico de Dunning plantea la necesidad de considerar la secuencia “ventajas competitivas, ventajas de internalización y ventajas de localización” añadiendo, en cuarto lugar, la condición de que la producción en el extranjero sea consistente con la orientación IDE. En este escenario, las cuestiones que se plantearía la empresa serían las siguientes:

- ¿Concuerda el desarrollo internacional con la visión de la empresa?
- Si la respuesta es afirmativa, ¿tiene la empresa alguna ventaja competitiva que explotar internacionalmente?
- Si es así, para poder explotar dicha ventaja ¿debe exportar el producto o producir en el país de destino?, respuesta que dependerá de las economías de localización.
- Y finalmente, ¿obtendrá economías por fabricarlo ella misma o será más eficiente licenciar la fabricación a una empresa de dicho país? En el primer caso, es decir, si existen economías de internalización, debería optar por la IDE y, en caso contrario, por la internacionalización a través de licencias.

En conclusión, cuando la IDE supone una integración vertical se puede prescindir de la segunda condición, poseer una ventaja competitiva que explotar en el exterior. Sin embargo, cuando la internacionalización es de naturaleza horizontal, no sólo es imprescindible esta segunda condición, sino que lo es también el que el desarrollo internacional concuerde con la visión de la empresa, como condición inicial para que la empresa decida comenzar su proceso de internacionalización.

Por último, cabe mencionar que previo a tomar la decisión de salir al extranjero, la empresa debe considerar diversos riesgos:

- La empresa podría no comprender las preferencias de los consumidores extranjeros y ofrecer productos que no resulten atractivos.

La empresa podría no entender la cultura empresarial del mercado extranjero e incurrir en errores cuando negocie con personas de la localidad.

- La empresa podría subestimar la normativa extranjera e incurrir en costos inesperados.
- La empresa podría percatarse de que sus directivos carecen de la experiencia internacional necesaria.
- La legislación comercial del mercado extranjero podría cambiar, su moneda podría devaluarse o el país podría experimentar una revolución política que expropiara las empresas extranjeras.

La segunda decisión está vinculada al mercado o mercados en los que la empresa va a ingresar.

Es necesario definir los objetivos y las políticas, por lo que debe decidir en cuántos mercados quiere entrar y con qué rapidez desea expandirse.

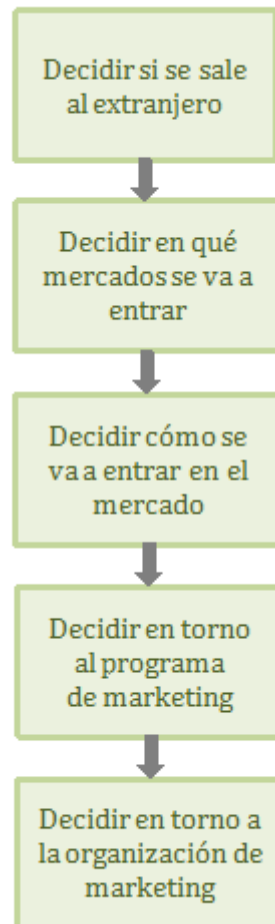
La estrategia de entrada en nuevos mercados suele adoptar uno de estos dos posibles enfoques: una estrategia mediante la cual la empresa sigue una secuencia gradual de penetración de nuevos mercados, o una estrategia en la cual la empresa entra en numerosos países a la vez, en un período de tiempo limitado.

La empresa también debe decidir el tipo de país en los cuales entrar. El atractivo de un país está determinado por el producto, la situación geográfica, los ingresos y la población, el clima político y algunos otros factores.

La disposición de un país ante diferentes productos o servicios, y su atractivo como mercado potencial para empresas extranjeras dependerá de su entorno económico, político – legal y cultural.

Muchas empresas prefieren vender en países vecinos porque se entienden mejor entre sí y porque pueden controlar los costos de manera más eficaz. En otras ocasiones, la proximidad psicológica es el determinante para escoger el país al cual entrar, porque se sienten más cómodos con el idioma, la legislación y la cultura.

Ilustración 22: Principales decisiones para entrar al mercado internacional



Fuente: Kotler y Keller, "Dirección de Marketing".

La siguiente decisión radica en la forma en que la empresa ingresa al nuevo mercado.

Las principales alternativas son las siguientes:

1- La exportación directa e indirecta

La forma más sencilla de entrar en un mercado extranjero es mediante la exportación. La exportación esporádica es una forma débil de participación, en la que la empresa exporta de vez en cuando, ya sea por iniciativa propia, o para satisfacer un pedido extranjero.

La exportación activa tiene lugar cuando la empresa se compromete a expandirse en un mercado específico. En cualquier caso, la empresa fabrica bienes en su país de origen y los vende en el mercado internacional, en ocasiones con alguna adaptación.

Las empresas suelen empezar con la exportación indirecta, es decir, recurren a intermediarios independientes. Los exportadores nacionales adquieren los productos del fabricante y los comercializan en el extranjero. Los agentes de exportación nacionales buscan y negocian compras en el extranjero a cambio de una comisión.

Las empresas también tienen la opción de administrar, ellas mismas, sus exportaciones (exportación directa). La inversión necesaria y los riesgos son mayores, pero también lo son las utilidades potenciales. Para administrar sus exportaciones, una empresa podrá elegir entre los siguientes recursos:

- Departamento de exportaciones en el país de origen.
- Oficina comercial o filial en el país de destino.
- Fuerza de ventas itinerante: vendedores con sede en el país de origen, que viajan al extranjero en busca de oportunidades de negocios.
- Distribuidores o agentes extranjeros. La empresa podría otorgar derechos exclusivos a distribuidores o agentes extranjeros para que la representen en el país de destino, u otorgar derechos limitados.

2- Concesión de licencias:

La concesión de licencias representa una forma sencilla de incorporarse a los mercados internacionales. La empresa otorgante concede una licencia a una empresa extranjera para que utilice un proceso de fabricación, una marca registrada, una patente, un secreto industrial, o cualquier otro elemento de valor a cambio del pago de derechos.

De esta forma, la empresa que otorga la licencia podrá entrar en un mercado extranjero con poco riesgo, y la empresa que lo recibe ganará conocimientos y experiencias, así como un producto o una marca de renombre.

3- Empresas conjuntas

Los inversionistas extranjeros pueden asociarse con inversionistas locales para crear empresas conjuntas en las que comparten la propiedad y el control.

Una empresa conjunta resulta necesaria o aconsejable por razones económicas o políticas. Tal vez la empresa extranjera carezca de los recursos financieros, físicos o administrativos para lanzarse a la aventura por sí sola, o quizás el gobierno del país en cuestión exija la participación conjunta con una empresa local como condición para entrar en el mercado.

4- Inversión directa

Esta alternativa consiste en la localización de instalaciones propiedad de la empresa, destinadas a la fabricación o ensamblaje del producto en el extranjero.

La empresa que decida traspasar las fronteras del país podrá adquirir la totalidad o una parte de una empresa local, o construir su propia fábrica.

En cuarto lugar, la empresa deberá decidir sobre el programa de marketing que va a adoptar en el proceso de internacionalización. Para ello deberá considerar en qué medida adaptará su estrategia de marketing a las condiciones locales.

La mayor parte de las empresas se adaptan en cierto grado para reflejar las diferencias más significativas de conducta de consumo, desarrollo de marca, fuerzas competitivas y entorno legal y político. Para satisfacer diferentes necesidades y deseos de los consumidores, tal vez se necesiten diferentes programas de marketing que, a su vez, difieran en la definición de producto, precio, comunicación y distribución.

- **Producto:** La adaptación de productos supone modificar el mismo para adaptarlo a las preferencias locales o a las condiciones prevalecientes. Una empresa puede fabricar versiones de su producto por región o país.
- **Comunicación:** Las empresas pueden emplear los mismos programas de comunicación que utilizan en su mercado nacional o adaptarlos a cada mercado local, mediante un proceso denominado adaptación de comunicaciones.
- **Precio:** Las empresas se enfrentan a una serie de problemas al fijar sus precios en el extranjero:
 - Escalada de precios: dado que se tiene que añadir al precio de fabricación los costos de transporte, los aranceles, los márgenes de ganancia del importador, del mayorista y del minorista.
 - Precios de Transferencia: éste es el precio que cobra a otra unidad operativa de la propia empresa. Si la empresa cobra un precio demasiado alto a su filial, podría terminar pagando aranceles muy elevados, aunque podría pagar impuestos sobre el ingreso más bajos en el país extranjero. Si la empresa cobra un precio demasiado bajo a su filial, podría incurrir en una práctica de dumping.
 - Dumping: se produce cuando una empresa cobra un precio inferior a sus costos o fija los precios por debajo de los de mercado.
 - Mercado gris: se produce cuando un mismo producto se vende a través de canales de distribución normales o autorizados, ya sea en el país de origen o a escala internacional. Con frecuencia una empresa se encuentra con distribuidores que compran más de lo que pueden vender en su propio país y que revende la mercadería a un tercer país para aprovechar las diferencias de precios.

- **Canales de distribución:** Los tres vínculos intermedios más importantes entre el vendedor y el usuario final son los siguientes:
 - Oficina de Comercio Exterior: en el primer nivel, ésta toma la decisión sobre los canales y demás elementos de la mezcla de marketing.
 - Canales entre países: son los que llevan los productos hasta la frontera del país extranjero. Las decisiones que se toman en esta fase incluyen el tipo de intermediarios (agentes, empresas de intermediación), el tipo de transporte (aéreo, terrestre y marítimo) y los acuerdos sobre el financiamiento y la asunción del riesgo.
 - Canales extranjeros: son los que llevan los productos desde el punto de entrada en el país hasta los compradores y los usuarios finales.

La última de las decisiones a tomar refiere al esquema organizacional a implementar. Las empresas pueden administrar sus actividades de marketing internacional de tres formas diferentes:

- **Departamento de Exportación:** Por lo general, una empresa se introduce en el mercado internacional mediante la venta de sus productos. Si estas ventas aumentan, la empresa organizará un departamento de exportación. Si las ventas siguen aumentando, se ampliará el departamento de exportación para incluir diferentes servicios de manera que la empresa pueda buscar oportunidades de negocio de forma más intensiva.
- **División Internacional:** Muchas empresas participan en numerosos mercados internacionales y en empresas conjuntas. Estas empresas crean divisiones internacionales para poder administrar sus operaciones en el extranjero.
- **Organización global:** Algunas empresas se han convertido en verdaderas organizaciones globales, donde hay una alta dirección y unidades operativas internacionales que dependen de la primera. Las piezas y los materiales, se adquieren en donde se consiguen los precios más bajos, y las inversiones se realizan en los lugares donde se obtenga la mayor rentabilidad.

En base a lo planteado por los autores, se puede sintetizar que el proceso de internacionalización de las empresas consta de cuatro fases:

1. Irregularidad en las actividades de exportación.
2. Exportación a través de representantes independientes, tales como agentes.
3. Establecimiento de una o más oficinas comerciales en el extranjero.
4. Establecimiento de fábricas en el extranjero.

El primer paso consiste en que las empresas pasen de la fase 1 a la fase 2. Para ello es necesario estudiar cómo las empresas toman la primera decisión de exportar.

La mayoría de las empresas trabajan con un agente independiente y penetran en un mercado similar o cercano geográficamente. Entonces la empresa contrata a más agentes para entrar en otros países.

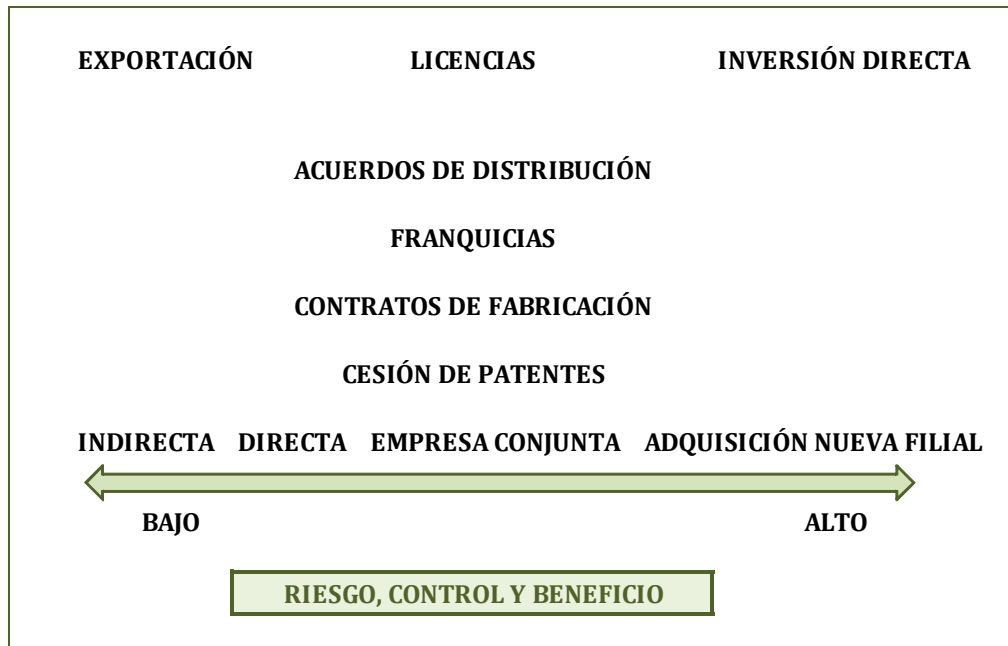
Más adelante, crea un departamento de exportaciones para administrar las relaciones con los agentes independientes.

Posteriormente, la empresa sustituye a los agentes independientes con sus propias oficinas comerciales en los mercados de importación más importantes. Esto dispara la inversión y el riesgo de la empresa, pero también sus oportunidades de obtener más ingresos.

Para administrar estas oficinas comerciales, la empresa sustituye el departamento de exportaciones por un departamento internacional.

Si determinados mercados mantienen su volumen y estabilidad, o si el país importador insiste en la fabricación local, la empresa avanzará un paso más en el proceso de internacionalización al construir plantas productivas en esos mercados.

Ilustración 23: Estrategias de Internacionalización según Riesgo, Control y Beneficio



Fuente: Cátedra Dirección de Empresas

5.2. ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN DEL SUBSECTOR CURTIEMBRES

Para realizar el análisis de las estrategias de internacionalización identificadas en el subsector, es necesario referir a la estructura interna del mismo, dado que dentro de los grupos de empresas se distinguen distintas estrategias de internacionalización.

Las empresas de gran tamaño, Zenda, Bader y Paycueros S.A., son filiales de empresas multinacionales reconocidas a nivel mundial con operaciones en varios países.

Estos grupos económicos tienen como estrategia de internacionalización la relocalización de procesos productivos. De este modo, las multinacionales incorporaron curtiembres del ámbito local mediante inversiones directas. Esta acción estratégica de internacionalización se fundamenta en las siguientes causas:

Ventajas comparativas del país vinculadas a la disponibilidad y calidad de la materia prima, calificación de la mano de obra y beneficios a la importación de cueros en AT, además de la promoción a las exportaciones de autopartes mediante el reintegro del 10% del valor FOB de acuerdo a lo que establece el Decreto 316/992. Esta medida de promoción se constituyó en el factor determinante para que el Grupo Bader tomara la decisión estratégica de instalar una curtiembre en nuestro país.

Resulta una alternativa rentable, para estos grupos, localizar determinada etapa del proceso productivo en el exterior, en el marco de la distribución del esquema de producción según los costos relativos de las plantas ubicadas en diferentes países. Tal es el caso de Zenda, que realiza el proceso de curtido en nuestro país y localiza el cortado en México.

Como se manifestó con anterioridad, ambas decisiones son resultado de la estrategia a nivel corporativo.

Por último, la posibilidad de la integración vertical hacia atrás con la industria frigorífica y las ventajas de localización, representan un incentivo que lleva a estas empresas a internalizar procesos en nuestro país. Esto se observa, por ejemplo, en la experiencia del Grupo Marfrig que consolida la integración vertical de sus procesos, desde la industria frigorífica a través del Frigorífico Tacuarembó, hasta la industria curtidora mediante la adquisición de Zenda, lo que resulta una gran ventaja sobre sus competidores.

En relación a la segunda decisión a tomar en el proceso de internacionalización, corresponde señalar aquellos factores que llevan a las multinacionales a internacionalizarse en nuestro país. Además de aquellos que favorecen la localización, como las ventajas comparativas, incentivos a la importación y promoción de exportaciones, otros factores que contribuyen al atractivo de nuestro país son:

1. Fuerte estabilidad política y social.
2. Crecimiento sostenido y alta tasa de inversión extranjera en relación al PIB.
3. Amplias exenciones fiscales a la inversión y atractivos regímenes de zonas francas, puertos y aeropuertos libres.
4. Acceso al MERCOSUR, una zona de libre comercio con un PIB de US\$ 2,5 billones.
5. Excelente relación costo-beneficio de la mano de obra de la región, debido a la alta calificación de sus recursos humanos.

6. La más alta penetración de internet y computadora personal de América Latina.
7. Suministro eléctrico muy confiable, en su mayoría proveniente de fuentes renovables.
8. Infraestructura portuaria de primer nivel, con Montevideo convertido en un “hub” regional por excelencia en América del Sur.
9. Huso horario ubicado entre los EE.UU. y Europa, siendo un buen complemento para la prestación de servicios globales.
10. Uruguay ofrece un alto estándar de calidad de vida, un clima y entorno agradable y un elevado nivel educativo²⁵.

Cabe destacar, que en el marco de la estrategia de localización de procesos productivos, las empresas multinacionales optan localizarse en nuestro país, basadas en su atractivo. Por tanto, las filiales locales de estas empresas no inciden en las decisiones sobre los destinos de exportación ni los productos a exportar, sino que estas responden a los lineamientos estratégicos a nivel corporativo.

La forma de acceso al país adoptada por las empresas multinacionales fue a través de la inversión directa, mediante la adquisición total o parcial de empresas existentes o la instalación de nuevas plantas productivas. Un ejemplo, fue la adquisición en 2007 de la curtiembre Branáa, establecida desde 1890 con un destacado desempeño en el ámbito local, por parte de Zenda y más adelante esta última fue adquirida por el Grupo Marfrig.

En lo que refiere a las decisiones vinculadas al mix de marketing: precio, producto, comunicación y canales de distribución, las mismas son definidas a nivel corporativo conforme a la estrategia ya mencionada.

Por último, las empresas multinacionales adoptan un esquema organizacional bajo la forma de organización global, presentando unidades operativas internacionales dependientes de una alta dirección. Las materias primas son adquiridas en aquellos países en que se consignan los precios más bajos, y las inversiones se realizan en las localizaciones donde se obtiene la mayor rentabilidad.

²⁵ Fuente: Uruguay XXI.

El resto del subsector está compuesto por aquellas curtiembres medianas y pequeñas. En general, se trata de empresas de capitales nacionales que únicamente poseen plantas en el ámbito local, y la forma de internacionalización adoptada por ellas es a través de la exportación.

Las causas que motivaron a iniciar el proceso de internacionalización fueron las siguientes:

- Dado el reducido tamaño del mercado local y los volúmenes de producción poco significativos de las empresas de segunda transformación, las curtiembres locales debieron buscar oportunidades de negocios en el exterior para obtener economías de escala y de esta manera incrementar sus utilidades.
- Existe también la necesidad de reducir la dependencia de un único mercado para mitigar los riesgos que el impacto de las crisis económicas provocan en determinados países o industrias. Esto se ve reflejado en el caso del desarrollo de mercados que experimentaron algunas empresas durante la crisis 2008-2009.
- Asimismo, comparten con las grandes empresas las ventajas comparativas del país, vinculadas tanto a las condiciones naturales como a los incentivos propuestos por el gobierno para fomentar las exportaciones de este tipo de productos.
- Otra de las causas que facilitan la operativa exportadora son las mejoras en redes de transporte. Actualmente nuestro país cuenta con infraestructura portuaria de primer nivel con una ubicación estratégica, esto sumado al incremento en la eficiencia de los trasportes y la baja en los costos, contribuye a la competitividad de las empresas locales con respecto al resto del mundo.

La estrategia de entrada en nuevos mercados, para este caso, sigue una secuencia gradual de penetración. Sin embargo, considerando el volumen de producción y las acotadas posibilidades de inversión, no parece viable que estas curtiembres adopten una estrategia de entrada en numerosos países en forma simultánea.

La empresa también debe decidir aquellos países en los cuales va a entrar. El atractivo de un país se determina por factores tales como el producto, la situación geográfica, los ingresos y la población, el clima político y algunos otros factores. No obstante, estas empresas no consideran como factor determinante el atractivo de los mercados destino, sino que aprovechan las oportunidades de negocio que se les presentan y dentro de éstas, aquellas que pueden llevar adelante.

La forma de acceso que en términos generales se observa en este grupo de empresas, en la etapa inicial del proceso de internacionalización, es la exportación en forma esporádica con el objetivo de satisfacer pedidos puntuales provenientes del exterior.

Una vez que las curtiembres incorporan una dinámica más fluida de exportación y generan relaciones más estables con sus clientes, se inicia la etapa de la exportación activa.

Esta etapa, concretamente, consiste en la fabricación de bienes a nivel local y la posterior comercialización en el mercado internacional, en ocasiones con alguna adaptación del producto según las especificaciones de los clientes.

La exportación activa se concreta tanto de manera directa como indirecta dependiendo de cada negocio y de cada empresa particular. Las curtiembres que cuentan con un departamento de exportación realizan negocios a través del mismo, lo que no impide que efectúen operaciones a través de agentes como intermediarios independientes. En su rol de intermediarios, los agentes de exportación buscan y negocian compras en el extranjero a cambio de una comisión.

Como se expuso anteriormente, este grupo de empresas fabrican según la demanda que se le presenta además de ser tomadoras de precios. Es por esto, que el margen de decisión respecto al programa de marketing a adoptar en el proceso de internacionalización se encuentra acotado por sus propias características y las del producto que ofrecen.

Por tratarse de un producto intermedio no destinado al consumidor final, no existen acciones para ajustar el mismo a las preferencias de los consumidores, sino que las decisiones se vinculan a la adaptación del producto a las especificaciones de los clientes.

Otro punto de la mezcla de marketing sobre el que deciden las empresas son los canales de distribución entre países. Estas decisiones refieren al tipo de transporte, los acuerdos sobre el financiamiento y la asunción del riesgo.

El transporte utilizado por las empresas nacionales en oportunidad de exportar es el marítimo, el aéreo y el terrestre. Por otro lado, para financiar la operativa exportadora, en general, se amparan en el régimen de prefinanciación y postfinanciación de exportaciones del Banco Central del Uruguay.

Por último, la asunción del riesgo estará asociada al incoterm utilizado por cada empresa, que puede variar en cada exportación.

El esquema organizacional que implementa este tipo de empresas depende de la etapa de acceso a mercados en que se encuentre. Aquellas curtiembres que superan la etapa de exportación esporádica y se encuentran exportando de manera activa y directa, se organizan a partir de un departamento de exportaciones.

5.3. ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN ADOPTADAS POR DOFIN S.A.

El proceso de internacionalización de la empresa Dofin S.A., se inicio cuando ésta se fusionó con una empresa comercial que tenía clientes en el exterior, como fue expuesto en el capítulo sobre estrategias de crecimiento. A partir de esta fusión ambas comenzaron a exportar de manera integrada.

Entre las causas que llevaron a iniciar este proceso se encuentran la necesidad de encontrar nuevas oportunidades de negocio dado el reducido mercado local, y de esta manera obtener economías de escala y mayores utilidades, así como reducir la dependencia de un único mercado que hasta ese entonces era el mercado interno.

En una primera etapa, la exportación se realizó en forma esporádica con el objetivo de satisfacer pedidos puntuales provenientes del exterior.

Al encontrar una continuidad en las exportaciones y adquirir determinada experiencia y reputación entre los clientes internacionales, la actividad exportadora se transformó en activa, consolidando para esta empresa el proceso de internacionalización.

A su vez, la empresa cuenta con un departamento de exportación mediante el cual opera de manera activa y directa con sus clientes internacionales. Esta modalidad se combina con la exportación indirecta a través de intermediarios como agentes de exportación.

En general, los agentes contactan a la empresa presentándole oportunidades de negocios. Ante éstas, la empresa siempre se muestra abierta a considerarlas, ampliando así el abanico de opciones y aprovechando aquellas que puede llevar adelante.

Otra forma de acceso a clientes potenciales es a través de los proveedores internacionales de productos químicos, quienes al suministrar a otras curtiembres internacionales poseen valiosa información sobre posibles oportunidades de negocios.

Asimismo cabe mencionar que, para esta empresa, la reputación y los contactos generan un importante diferencial en la operativa de este negocio.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En virtud de los objetivos planteados al inicio de este trabajo y, a la luz del análisis realizado sobre el subsector curtiembres, se arribó a una serie de conclusiones en torno, a los factores clave de la competitividad y los lineamientos estratégicos de internacionalización de la industria.

En primer término, se exponen aquellos aspectos concluyentes respecto a los factores clave de competitividad identificados para la industria curtidora.

La disponibilidad de la materia prima nacional es determinante, ya que fija los márgenes de rentabilidad de la actividad, constituye una fortaleza y una de las principales ventajas comparativas nacionales. Además, a nivel mundial se verifica la tendencia a la disminución de la faena vacuna, que lleva a una reducción en la oferta de cueros. Mientras que por el lado de la demanda se constata un aumento, por ser arrastrada por la moda y las características especiales de los productos de cuero que lo hacen muy requerido por las empresas que elaboran los productos finales.

Sumado a eso, la calidad de la materia prima nacional es considerada buena respecto a la del resto de la región, aunque se ubica en niveles medios en la comparación mundial.

Por otro lado, la disponibilidad y el bajo costo del agua como recurso necesario para el proceso productivo, se constituyen como otro factor clave en la competitividad de la industria.

Adicionalmente, las empresas de este subsector se caracterizan por una fuerte tradición previa y con buen know how empresarial. Su trayectoria en los mercados internacionales y vinculaciones con grandes grupos empresariales multinacionales, les permiten tener fluidas conexiones con la demanda y un vasto conocimiento del mercado mundial.

A su vez, la mano de obra se encuentra calificada conforme al desarrollo tecnológico necesario para atender la demanda internacional de cueros, dadas las prestaciones diferentes y cambiantes que se exigen a estos productos.

Otro factor identificado como determinante de la competitividad, es la existencia de los regímenes de promoción a las exportaciones como: la importación de materia prima e insumos en AT, que permite importar sin los costos de introducción de importación común, y los reintegros sobre el valor de las exportaciones del subsector.

El último de los factores de competitividad, está dado por las restricciones ambientales menos exigentes a este tipo de industria contaminante respecto a otros países. Puesto que en los países desarrollados hay fuertes restricciones sobre este tipo de procesos, las empresas multinacionales optan por llevarlos a cabo en economías con menores niveles de protección ambiental, tal es el caso de Uruguay.

A continuación, se presentan los aspectos concluyentes respecto a los lineamientos estratégicos en materia de internacionalización identificados en el subsector.

Ante un factor clave como es el acceso a la materia prima, las curtiembres han implementado estrategias para el abastecimiento de la misma a través de la integración vertical regresiva adquiriendo frigoríficos locales, o importando la materia prima beneficiándose con el régimen de AT.

En otro orden, se identificó la tendencia a nivel mundial de la relocalización de procesos productivos. El efecto que ejerce la relocalización sobre la cadena del cuero, en el ámbito local, se manifiesta en la reducción de las etapas productivas realizadas por las grandes y medianas empresas, por lo que el valor que éstas agregan es cada vez es menor.

Este fenómeno repercute sobre las curtiembres locales de diversas maneras.

Las empresas pertenecientes a grupos multinacionales están alineadas a esta estrategia de relocalización de procesos. A nivel corporativo se definen los procesos a localizar en nuestro país, conforme a la estrategia y a las estructuras de costos relativas. Actualmente, los procesos realizados en el ámbito local, van desde el curtido del cuero hasta el semiterminado y en algunos casos el terminado, llevando las últimas etapas de la cadena, como son el cortado y cosido, a otros destinos.

Lo anterior no sucede con las empresas de capitales nacionales que no tienen posibilidades ni capacidad de implementar una estrategia de relocalización de procesos en otros países. Sumado, a que se encuentran condicionadas por el reducido tamaño del mercado local y los volúmenes de producción poco significativos demandados por las empresas de segunda transformación.

Para permanecer en el mercado, estas curtiembres compiten a nivel internacional con un producto de menor valor agregado, por ejemplo wet blue, que resulta del acortamiento de sus procesos productivos, contribuyendo a la desindustrialización del subsector.

No obstante, dichas empresas tienen como estrategia de internacionalización el desarrollo de mercados, es decir, la búsqueda de nuevos destinos para mitigar el riesgo de la dependencia que implica operar en un único mercado.

En síntesis, se puede concluir que tanto el fenómeno de la relocalización y, como consecuencia, el de la desindustrialización, responden a la mayor importancia del costo de mano de obra, combustibles, etc., frente a otros países, hacia donde se dirigen estos procesos en que los costos son menores, dejando sólo como ventajas para la industria nacional la cercanía de la materia prima, el nivel tecnológico adquirido, el conocimiento del negocio, los mercados, el know how, y las restantes ventajas competitivas comentadas anteriormente. Por ende, estas ventajas no resultan suficientes para retener procesos más complejos “hacia adelante”, ni para lograr un encadenamiento con los demás sectores (marroquinería, calzado y vestimenta) de la cadena del cuero en nuestro país.

Ante la situación descrita, y en virtud del análisis realizado en esta investigación, consideramos necesario que se implemente una serie de medidas tendientes a mejorar la competitividad del sector cueros, así como su desempeño en el ámbito local, desde la óptica económica, social y ambiental.

Puesto que la materia prima es un factor determinante y que el abastecimiento de la misma, actualmente es crítico, debido a la disminución de la faena de ganado, proponemos como medida paliativa, la disminución de las exportaciones de ganado en pie y el establecimiento de restricciones a la exportación de cueros crudos mediante la aplicación de mayores detracciones o mecanismos similares para desestimular fuertemente la fuga de materia prima.

Asimismo resulta relevante, la implementación de cuidados específicos sobre la materia prima, debido a que el desarrollo tecnológico actual permite mantener el control sin necesidad de las tradicionales marcas de fuego, que arruinan una parte de esta materia prima.

Por otro lado, consideramos prioritario se incremente el valor agregado nacional, destinando una porción mayor de la oferta de cueros procesados para la industria nacional, ya sea por las propias curtiembres (que podrían volver a radicar procesos en sus plantas locales o desarrollar nuevos) o por la industria de segunda transformación, logrando así el encadenamiento del sector cueros.

Para revertir la tendencia a radicar fases de mayor valor agregado fuera del país, recomendamos el establecimiento de incentivos a través de políticas gubernamentales para que la radicación de los mencionados procesos en nuestro país resulte rentable para las empresas locales.

En lo que respecta a los cueros exportados con destino a la industria automotriz, se aplica un régimen especial de promoción llevado adelante por la DNI, que otorga un reintegro equivalente al 10% del valor FOB, a diferencia del 4% que rige para todos los cueros. Por lo que, según el destino las exportaciones, las curtiembres reciben beneficios diferenciales.

Ello ha generado un reclamo de algunas curtiembres que sostienen que existe un tratamiento desigual, al considerar que exportan productos similares, más allá del destino que se les dé luego en el exterior. Además, se parte del supuesto de que el régimen automotriz persigue el objetivo de estimular los avances en las cadenas productivas y con ello aumentar el valor agregado de las exportaciones, lo cual se lograría, por ejemplo, fabricando los asientos, no solamente exportando el cuero curtido. En este sentido, recomendamos el establecimiento de un régimen más equitativo que contemple el avance en el proceso productivo y la agregación de valor que tienen los productos exportados, independientemente de la industria a la que se destinen los mismos.

Dado que en la situación actual el desarrollo de la calificación de mano de obra se desarrolla básicamente en las propias empresas, consideramos significaría un aporte a la ventaja competitiva, la creación de un instituto de formación técnica en el país o como alternativa, la instrumentación de programas de apoyo a la formación de técnicos en el exterior, implementando sistemas de retribución de los conocimientos adquiridos a la economía nacional por ejemplo becas, así como la coordinación con instituciones relacionadas en el entrenamiento y formación en áreas específicas.

En lo que refiere a las alianzas estratégicas, cabe señalar que si bien existen acuerdos comerciales entre empresas, se constata la inexistencia de una cultura empresarial que

estimule la formación de alianzas estratégicas en el subsector, lo que se ve reflejado en los casos excepcionales en que se verifica el uso de esta práctica.

Por tanto, recomendamos el fomento de este tipo de prácticas, por considerar que las mismas producen efectos sinérgicos, posibilitan explorar otras líneas de productos o buscar mercados alternativos, lo que se consigue a través de la complementación de recursos y capacidades individuales de las empresas. Resulta además, un instrumento para lograr mejoras en la productividad, acceder a negocios internacionales o alcanzar escalones tecnológicos que viabilicen su sustento en el mercado local o internacional.

Adicionalmente, las alianzas son un camino útil, tanto cuando las empresas tienen objetivos como los de permanecer con vida en el mercado, como proyectarse agresiva y positivamente en los mercados externos.

Una medida a recomendar para el subsector, es la generación de alianzas que tengan como objetivo la transferencia de tecnología así como su desarrollo, investigación conjunta y gestión.

Por su parte, el Estado en su rol en el fomento de las producciones nacionales, creemos debería estimular el desarrollo de polos de industrialización competitiva trabajando en conjunto con las instituciones relacionadas (LATU, ANII, UNIT) e instituciones educativas (UdelaR) a nivel de investigación e innovación.

Asimismo, consideramos que la reglamentación ambiental más laxa respecto a otros países se irá desvaneciendo con el tiempo, dado que la normativa se irá haciendo cada vez más exigente, también en Uruguay. Por lo tanto, se hacen necesarias medidas para la adaptación de la operativa de las curtiembres a los cambios en la reglamentación, así como para que empresas que consideren establecer sus procesos en nuestro país no lo consideren un factor negativo. Dentro de estas medidas, se proponen: la promoción de inversiones y financiamiento para la utilización de tecnologías “limpias”, y la colaboración de las instituciones vinculadas (DINAMA, DCDA, DLA) para la adaptación a procesos no contaminantes.

Debido a las particularidades presentadas por el subsector en lo que refiere a la práctica ambiental, como el volumen y carga vertida en los efluentes, la generación de residuos y olores, consideramos primordial la implementación de medidas para fomentar la producción sustentable de esta industria. Por producción sustentable, se entiende al modelo de producción de bienes y servicios que minimiza el uso de recursos naturales, la

generación de materiales tóxicos, residuos y emisiones contaminantes, sin poner en riesgo las necesidades de las generaciones futuras. Se trata de estrategias de aplicación práctica que involucran la economía, la sociedad y el medio ambiente.

Para lograr la mejora del desempeño y adecuación ambiental, recomendamos diseñar e implementar acciones que brinden apoyo técnico a las empresas, a través del fortalecimiento de las capacidades y recursos, contando con la participación de los actores involucrados, contemplando los intereses de cada uno de ellos.

Otra recomendación relevante, está relacionada al desarrollo de la marca país “Uruguay Natural”. La misma es la representación gráfica, nominal y simbólica que identifica al país y lo diferencia de los demás, haciéndolo único. Construye y protege la reputación internacional y su imagen en el exterior. El resultado de una imagen bien posicionada y clara, añade valor a los productos generados en él.

La marca de un país actúa como un marco de referencia, como indicador de calidad, no sólo de los productos y servicios que ofrece, sino también de sus destinos turísticos y como país de inversión, creando a nivel interno un sentimiento de orgullo nacional. Integrando tanto lo público como lo privado, para transmitir cada ventaja con que se cuenta, beneficiando al país en su conjunto.

Consideramos fundamental que las empresas utilicen las percepciones del país de origen de la forma más ventajosa posible para vender sus productos y servicios. Reforzando la idea del origen nacional del cuero como materia prima y su identificación con las actividades tradicionales de nuestro país.

El último de los objetivos propuestos en esta investigación radica en identificar aquellas áreas de gestión que signifiquen puntos de partida para próximas investigaciones académicas. Entre éstas, se destacan:

- Análisis de la problemática del desencadenamiento del subsector curtidor respecto a la industria de segunda transformación.
- Diseño de indicadores para la industria curtidora que permitan establecer criterios para medir la competitividad y así contribuir a la toma de decisiones.

- Estudio de Impacto Ambiental de la producción de las curtiembres así como la viabilidad de la implantación de procesos no contaminantes.
- Relacionamiento de la Industria Curtidora con los grupos de interés vinculados a la misma.

BILBIOGRAFÍA

LIBROS E INFORMES CONSULTADOS:

- Ansoff, Igor. *“Estrategia para la diversificación”*. Publicado en Harvard Business Review, 1957.
- Casson, M.C. *“The Firm and the Market”*. Editorial MIT Press, 1987.
- Cleri, Carlos A. R. *“Estrategias de Alianzas en un escenario de creciente globalización”*. Editorial Macchi, 1996.
- Dunning, J. H. y Lundan, S.M. *“Multinational Enterprises and The Global Economy”*. Editorial Edward Elgar Publishing, 2008.
- Facultad de Ciencias Económicas y Administración. Cátedra Dirección de Empresas. *“Tomo 5: Estrategias Internacionales”*. Editorial CECEA, 2011.
- Kotler, Philip y Keller, Kevin Lane. *“Dirección de Marketing”*. Editorial Pearson Prentice Hall. Edición 12, 2006.
- Marroquin Quelopana, Eliana y Castroman Pollero, Álvaro. *“Internacionalización de empresas. Estudio de caso: Gestión Internacional de una empresa de capital latinoamericano”*. Seminários em Administração FEA-USP, 2003.
- Porter, Michael. *“Estrategia Competitiva”*. Editorial Continental, 1982.
- Porter, Michael. *“La Ventaja Competitiva de las Naciones”*. Editorial Vergara, 1991.
- Thompson, Arthur A. y Strickland, Alonzo J. *“Administración Estratégica: Textos y Casos”*. Editorial Mc. Graw - Hill/Irwin. Edición 13, 2003.

TRABAJOS DE CAMPO Y MONOGRAFÍAS:

- Monografía: Barberousse Carrar, Miguel; Souto Ríos, Adrián. *"Factores económicos que inciden en la competitividad de las empresas curtidoras de cuero en el Uruguay"*. Udelar. Diciembre 2001.
- Monografía: Bentancor Alfonso, Analía; Roca Vieyto, Vany; Setaro Colman, Brenda. *"Estructura de mercado, estrategias y resultados en la industria del cuero: curtiembres, en Uruguay en los últimos 10 años"*. Udelar. Setiembre 2004.
- Trabajo de Campo: Aires, Andrea; Gherardi, Pablo; Haedo, María Victoria; Hernández, María Noel; Perizcal, Adriana; Rey, Carolina. *"Análisis de la Industria del Cuero en Uruguay"*. Dirección de Empresas, 2006.

PÁGINAS WEB CONSULTADAS:

- Instituto Nacional de Estadística - www.ine.gub.uy
- Instituto Nacional de Carnes - www.inac.gub.uy
- Ministerio de Industria, Energía y Minería - www.miem.gub.uy
- Dirección Nacional de Aduanas - www.aduanas.gub.uy
- Estadísticas de Comercio Exterior On-line - www.penta-transaction.com
- Unión de Obreros Curtidores - curtidoressanjose.blogspot.com
- Dirección Nacional de Impresiones y Publicaciones Oficiales - www.impo.com.uy
- American Chemical SA. - www.americanchemical.com.uy
- Marfrig Group - www.marfrig.com.br
- Uruguay XXI - www.uruguayxxi.gub.uy
- Parlamento del Uruguay - www.parlamento.gub.uy
- Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente - www.mvotma.gub.uy
- Laboratorio Tecnológico del Uruguay - www.latu.org.uy

ENTREVISTAS REALIZADAS:

- Dirección Nacional de Industria - MIEM: Ec. Pablo Alcetegaray e Ing. Agr. Martín Buxedas.
- Dofin S.A. – Departamento de Comercio Exterior (la persona entrevistada solicitó reserva)

ANEXOS



ANEXO 1 - NOMENCLATURA COMÚN DEL MERCOSUR (NCM)

La siguiente es la Nomenclatura Común del MERCOSUR aplicada a los productos derivados del cuero bovino, ovino y otros. Se consideraron estas partidas para la obtención de datos estadísticos de comercio exterior.

BOVINO	Terminado		4107	
	Semi - terminado		4104411010	
			4104411020	
			4104411090	
			4104412000	
			4104413010	
			4104413090	
			4104419000	
			4104491090	
			4104492011	
			4104492012	
			4104492090	
			4104499000	
			4104499002	
	Wet Blue	Sin dividir		4104111100
				4104111290
				4104111411
				4104111490
				4104112100
		Divididos		4104112411
			4104112419	
			4104112490	
Los demás				4104111300
				4104191000
		4104194090		
Salado		4101		
Los demás		4104112300		
		4104112900		
		4104112010		
		4104113000		

OVINO	Terminado	4112000000
		4302191000
		4302191011
		4302191012
		4302191014
		4302191015
	Semi - terminado	4302191016
		4302191020
	Wet Blue	4105300011
		4105300090
Salado	4105109020	
	4105102100	
Prendas	4102	
	4201001000	
	4203100020	
	4205000099	
	4303100021	

OTROS	Terminado	4113
		4114
		4115
	Semi-terminado	4106
		4103
Salado	4103	
Prendas	4203100030	

CORTES	9401909013
	9401909091

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la DNA.

ANEXO 2 - CONVENIOS COLECTIVOS GRUPO 5

A continuación se detallan los convenios colectivos celebrados a partir del año 2005 para trabajadores comprendidos en el Grupo 5 de los Consejos de Salarios “Industria del Cuero, Vestimenta y Calzado”.

Año 2005

Ajuste 01/07/2005 2% (Sueldos y Jornales Vigentes)	
Ajuste 01/10/2005	Inflación (IPC) JUNIO - SETIEMBRE 2005 Inflación esperada OCTUBRE - DICIEMBRE 2005
Ajuste 01/04/2006	Inflación (IPC) ENERO - MARZO 2006 Inflación esperada ABRIL - JUNIO 2006 Correctivo Inflación esperada OCTUBRE - DICIEMBRE 2005
Ajuste 01/07/2006	Correctivo Inflación esperada ABRIL - JUNIO 2006

Año 2006

Ajuste 01/07/2006 5,85% (Salario Nominal Vigente)	
Ajuste 01/01/2007	Inflación esperada ENERO - JUNIO 2007 Correctivo Inflación esperada JULIO - DICIEMBRE 2006

Año 2007

Ajuste 01/07/2007	\$5 por hora (Salario Nominal)
Ajuste 01/01/2008	\$3 por hora (Salario Nominal)
Ajuste 01/07/2008	\$1,50 por hora (Salario Nominal)

Año 2008

Ajuste 01/07/2008 3,69% (Salario Nominal Vigente)	Inflación esperada JULIO – DICIEMBRE 2008 2,69% Incremento Real 1%
Ajuste 01/01/2009	Inflación esperada ENERO – JUNIO 2009 Incremento Real 1% Correctivo Inflación esperada JULIO – DICIEMBRE 2008
Ajuste 01/07/2009	Inflación esperada JULIO – DICIEMBRE 2009 Incremento Real 1% Correctivo Inflación esperada ENERO – JUNIO 2009
Ajuste 01/01/2010	Inflación esperada ENERO – JUNIO 2010 Incremento Real 1% Correctivo Inflación esperada JULIO – DICIEMBRE 2009
Ajuste 01/07/2012	Correctivo Inflación esperada ENERO – JUNIO 2010

Año 2010

Ajuste 01/07/2010 3,08% (Salario Nominal Vigente)	Correctivo ENERO – JUNIO 2010 0,58% Inflación esperada JULIO – DICIEMBRE 2010 2,5%
Ajuste 01/01/2011	Inflación esperada ENERO – JUNIO 2011 Correctivo Inflación esperada JULIO – DICIEMBRE 2010
Ajuste 01/07/2011	Inflación esperada JULIO – DICIEMBRE 2011 Correctivo Inflación esperada ENERO – JUNIO 2011
Ajuste 01/01/2012	Inflación esperada ENERO – JUNIO 2012 Correctivo Inflación esperada JULIO – DICIEMBRE 2011
Ajuste 01/07/2012	Correctivo Inflación esperada ENERO – JUNIO 2012

Fuente: Elaboración propia en base a datos del IMPO

ANEXO 3 - VALOR BRUTO DE PRODUCCIÓN AÑO 2007

VALOR BRUTO DE PRODUCCIÓN, VALOR AGREGADO BRUTO, REMUNERACIONES, SEGÚN CLASE DE ACTIVIDAD PRINCIPAL O AGRUPACIÓN DE CLASES de CIU Rev. 3. - AÑO 2007					
SEC. D	DESCRIPCIÓN SECCIÓN, DIVISIÓN, GRUPO Y CLASE	VALOR BRUTO	VAL. AGREGADO	VA/VB	REMUNER.
D.15-D.16	Elaboración de productos alimenticios, bebidas y tabaco	102.706.668.229	29.768.245.446	29%	7.508.686.985
D.17 a D.19	Fabricación de productos textiles y prendas de vestir; curtido y adobo de pieles y cueros; productos de cuero y calzado	21.639.907.542	5.038.127.986	23%	2.484.155.504
	De las cuales:				
	D 1911 - Curtiembres y talleres de acabado.	8.736.612.574	1.693.080.289	19%	810.587.969
D.20 a D.22	Fabricación de madera y productos de madera, papel y productos del papel e imprentas	14.589.183.605	5.516.680.003	38%	2.309.549.065
D.23	Fabricación de coque, productos de la refinación del petróleo y combustible nuclear	36.265.009.558	12.148.763.185	33%	2.518.931.759
D.24 - D.25	Fabricación de sustancias y productos químicos, y productos de caucho y plástico	27.501.513.692	7.397.878.822	27%	2.508.018.167
D.26	Fabricación de otros productos minerales no metálicos	4.881.271.010	1.764.281.643	36%	2.093.304.549
D.27 a D.33	Fabricación de metálicas básicas, de maquinaria y equipo, metálica, eléctrica y de instrumentos de precisión	17.937.873.987	6.349.316.226	35%	1.862.638.035
D.34 - D.35	Fabricación de material de transporte	7.770.125.531	2.045.907.291	26%	2.246.319.132
D.Resto	Otras industrias manufactureras	2.102.447.920	632.447.399	30%	2.737.316.792
	TOTAL DE LA INDUSTRIA	235.394.001.073	70.661.648.001	30%	26.268.919.988
	TOTAL SECTOR CUEROS	8.736.612.574	1.693.080.289		810.587.969
	% S/TOTAL	3,7%	2,4%		48%

Fuente: INE

ANEXO 4 - ENTREVISTA A INTEGRANTES DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE INDUSTRIA - MIEM

A continuación se exponen los tópicos abordados en entrevista realizada a técnicos de la Dirección Nacional de Industria - MEM.

- 1) Estructura interna del subsector: Grupos de empresas (grandes, medianas y pequeñas)
- 2) Cadena de valor de la industria del cuero: Desde la industria proveedora de la materia prima (frigorífica) hasta la industria de segunda transformación (calzado, marroquinería, tapicería y vestimenta).
- 3) Estructura de costos de producción: Materia Prima, Insumos, Mano de Obra y otros costos.
- 4) Evolución de la producción en el periodo de análisis.
- 5) Principales destinos de exportación y usos de los productos exportados
- 6) Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del subsector curtiembres en la actualidad.
- 7) Factores de competitividad del subsector.
- 8) Estrategias de crecimiento de las curtiembres.
- 9) Alianzas estratégicas a nivel local entre empresas competidoras.
- 10) Lineamientos estratégicos en materia de internacionalización.
- 11) Rol del Estado: políticas dirigidas hacia la industria manufacturera en general y a las curtiembres en particular.
- 12) Instituciones relacionadas con el subsector.
- 13) Normativas aplicadas y regulaciones ambientales.
- 14) Perspectivas de futuro de la industria curtidora tanto en su inserción en las cadenas industriales internacionales como su integración en la cadena del cuero a nivel local.

ANEXO 5 - ENTREVISTA DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR
DOFIN S.A.

A continuación se exponen los tópicos abordados en la entrevista realizada a integrantes del Departamento de Comercio Exterior de la curtiembre Dofin S.A.

- 1) Composición de las ventas de la empresa en exportaciones y ventas en el mercado local.
- 2) Percepción sobre la situación actual del subsector y las perspectivas del mismo.
- 3) Factores de competitividad del subsector.
- 4) Políticas gubernamentales vigentes y necesidad de otras medidas de promoción hacia el sector.
- 5) Apoyo de organizaciones públicas LATU, DINAMA, UNIT, entre otros.
- 6) Proceso de internacionalización de la empresa.
- 7) Modalidad de captación de nuevos clientes.
- 8) Estrategias de crecimiento de la empresa, como:
 - a) Productos actuales hacia mercados actuales (penetración de mercado)
 - b) Productos nuevos hacia mercados actuales (lanzamiento de nuevos productos)
 - c) Productos actuales hacia mercados nuevos (desarrollo de mercado)
 - d) Productos nuevos hacia mercados nuevos (diversificación)
- 9) Alianzas estratégicas con otras empresas.