



Facultad de Ciencias Económicas y de Administración  
Universidad de la República

**UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE ADMINISTRACION**

**TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
CONTADOR PÚBLICO**

**ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU  
ETAPA INDUSTRIAL, EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO**

**LARGO**

Por

**CHRISTIAN SEBASTIAN BUSTELO RAMIREZ**

**LORENA GONZALEZ MONTAGNO**

**GIOVANI MARCELO MENA RODRIGUEZ**

Tutor: Adriana Abraham

Coordinador: Jorge Xavier

MONTEVIDEO

URUGUAY

2012

## Agradecimientos

A la Facultad de Ciencias Económicas y Administración de la UDELAR y a los docentes que colaboraron con nuestra formación a lo largo de la carrera.

A la Cátedra de Administración General, especialmente a los docentes Adriana Abraham y Jorge Xavier.

A las empresas que colaboraron brindándonos información de valiosa importancia para nuestro estudio especialmente a:

Ing. Agr. Raúl Uruga. Gerente de Producción de SAMAN.

Ing. Agr. Ricardo Hahn Director General de GLENCORE S.A.

Cra. Cecilia Alvela, Gerente General de CASARONE AGROINDUSTRIAL S.A.

Sr Paulo Sosa, Encargado de exportaciones de COOPAR S.A.

Sr. Valdir Coradini, Dueño de BONISTAR S.A.

Sr. Eduardo Arezzo, Encargado de planta. AGROPROGRESO S.A.

A nuestras familias y amigos un especial agradecimiento por todo el apoyo que nos han brindado en todos estos años.

## ABSTRACT

El desarrollo de la investigación está centrado en el análisis del sector arrocero en el departamento de Cerro Largo, enfocando el mismo en la etapa industrial, identificando según las estrategias genéricas que Michael Porter ha desarrollado en su libro “Estrategias Competitivas” y los tipos de estrategias organizacionales expuestos por Robbins y Coulter en el libro “Administración” cuáles son las estrategias que se aplican a las empresas del departamento.

El procedimiento utilizado en la investigación consistió en la realización de un análisis del cultivo a nivel mundial, regional y nacional hasta llegar al departamento de Cerro Largo. Los medios empleados para obtener información fueron la consulta de libros, diarios, revistas, páginas web, trabajos monográficos y entrevistas con personas afines al sector, lo que nos permitió arribar a las conclusiones expuestas en este trabajo.

Al finalizar nuestra investigación se pudo apreciar que existen diferencias en cuanto a las estrategias utilizadas por las empresas, según la dimensión de las mismas.

**Descriptores:** Uruguay. Cerro Largo. Molinos arroceros. Arroz. Estrategias Competitivas. Michael E, Porter. Estrategias Organizacionales. Robbins y Coulter. SAMAN. COOPAR. CASARONE. GLENCORE.

	Pagina
Capitulo Introdutorio.....	1
Capitulo 1 – EL ARROZ EN EL MUNDO.....	4
1.1 Definición de arroz.....	4
1.1.1 Clasificación del arroz.....	4
▪ Según el tipo de grano.....	4
▪ Según el proceso de tratamiento.....	6
1.1.2 Subproductos.....	7
1.1.3 Formas de cultivo.....	8
1.1.4 Recolección de arroz.....	11
1.2 El arroz en el mundo.....	11
1.2.1 Consumo Mundial.....	14
1.2.2 Precios Internacionales.....	15
1.3 Principales exportadores de arroz del mundo.....	17
1.3.1 China.....	17
1.3.2 India.....	18
1.3.3 Indonesia.....	19
1.3.4 Tailandia.....	20
1.3.5 Bangladesh.....	20
1.3.6 Vietnam.....	21
1.3.7 Burma.....	22
Capitulo 2 – ARROZ EN LA REGIÓN.....	25
1.2. Argentina.....	25
2.2. Brasil.....	26
2.3. Paraguay.....	27
2.4. Perú.....	28
Capitulo 3 – EL ARROZ EN EL URUGUAY.....	29
3.1. Historia del arroz en Uruguay.....	29
3.2. Como se produce en Uruguay.....	30
▪ Preparación del suelo y siembra.....	32
▪ Riego y drenaje.....	34
▪ Protección del cultivo.....	34
▪ Cosecha.....	35
▪ Transporte de arroz.....	36
3.3. Proceso industrial del arroz.....	36
3.4. Zonas de cultivo en el Uruguay.....	38

3.5.	Principales variedades cultivadas.....	40
3.6.	El arroz en el departamento de Cerro Largo.....	41
Capitulo 4 – ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.....		44
4.1	Definición de estrategia.....	44
4.2	Tipos de estrategias organizacionales.....	50
	▪ Estrategias corporativas.....	50
	○ Crecimiento.....	50
	○ Estabilidad.....	52
	○ Renovación.....	52
	▪ Estrategia empresarial.....	52
	▪ Estrategia funcional.....	53
4.3.	Estrategias competitivas genéricas.....	53
	• Liderazgos en costos.....	54
	• Diferenciación.....	55
	• Enfoque o alta segmentación.....	56
	• Posicionamiento a la mitad.....	56
4.4.	El proceso de la administración estratégica.....	61
4.5.	Matriz de cartera corporativa.....	64
4.6.	Cadena de valor y ventajas competitivas.....	66
Capitulo 5 – EMPRESAS ARROCERAS PRESENTES EN EL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO.....		70
5.1.	Casarone Agroindustrial SA.....	70
5.2.	Saman.....	78
5.3.	Coopar SA.....	86
5.4.	Glencore SA.....	93
5.5.	Bonistar SA.....	96
5.6.	Agroprogreso SA.....	100
Capitulo 6 – CONCLUSIONES FINALES.....		104
Bibliografía.....		112

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

CAPÍTULO INTRODUCTORIO

Objetivo de la investigación

Nuestro trabajo tiene como principal objetivo el análisis del sector arrocero, centrandó nuestra investigación en el departamento de Cerro Largo. Mediante el mismo buscaremos identificar cuáles son las principales estrategias competitivas que aplica a las empresas del sector.

Metodología del trabajo

La metodología a aplicar consiste en una investigación bibliográfica sobre el tema de estudio, confrontando los conocimientos teóricos obtenidos con la realidad del sector, tomando como base las estrategias existentes, verificando la aplicación de las mismas así como también las ventajas competitivas que estas empresas pueden lograr a nivel nacional y mundial.

En esta primera etapa nos definimos algunas interrogantes como:

- ¿Cómo funciona el sector?
- ¿Cuáles son las principales estrategias utilizadas por el sector?
- ¿Qué factores son claves para el éxito y logro de los objetivos?
- ¿Qué incidencia tienen las políticas gubernamentales, sociales, económicas y medioambientales?

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

- ¿Cuáles son los puntos fuertes y los mayores riesgos a los cuales se enfrenta el sector?

Una segunda etapa de nuestro trabajo de campo consistirá en la realización de entrevistas a empresas del sector y partes vinculadas al mismo, con el fin de obtener información que nos permita contrastar la realidad con el marco teórico obtenido en la primera parte.

Posteriormente en base a la investigación y a la información obtenida formularemos las conclusiones que nos permitan determinar si se aplican estrategias competitivas en el sector y de ser así cuales son.

#### Fundamentos del tema

Los tres integrantes pertenecemos al departamento de Cerro Largo y nos vimos motivados por la idea de realizar una investigación referente al mismo. Este es un departamento que no cuenta con grandes industrias pero se caracteriza por tener grandes extensiones dedicadas a la explotación agropecuaria y a las plantaciones de diversos tipos de cereales. Dentro de éstos podemos destacar al sector arrocero como uno de los cultivos más importantes que existen y como uno de los principales generadores de ingreso de Cerro Largo además de que dicho producto tiene gran incidencia en la economía nacional ubicándose en los primeros lugares dentro de los productos exportados. Otro factor de motivación al momento de la elección del tema fue conocer el funcionamiento y la vulnerabilidad del sector en aspectos claves como

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

son el precio internacional, los factores climatológicos, competidores eficientes, entre otros.



## CAPITULO 1 – EL ARROZ EN EL MUNDO

### 1.1 DEFINICION DE ARROZ

El arroz es uno de los principales cereales, forma parte de un grupo de 19 especies de hierbas anuales de la familia de las Gramíneas. Existen diferentes variedades de arroz aunque es el arroz común (*Oryza Sativa*) la especie más importante para el consumo humano. Su morfología consiste en un tallo con forma de caña hueca y espigas que contienen los granos de arroz, pudiendo alcanzar hasta 1,8 metros de altura.

#### 1.1.1 CLASIFICACIÓN DEL ARROZ

Según el tipo de grano

- ◆ Grano largo: este tipo se caracteriza por ser más largo que ancho, supera los 6 mm. Presenta una textura más esponjosa y es menos pegajoso que las demás variedades. Dentro de este tipo de grano podemos destacar el Basmati (utilizado en India), el Patna y el Jazmín (Tailandia), siendo este último el más aromático seguido del Basmati. Los tipos que se plantan en Uruguay son El Paso 144, Olimar y Tacuarí.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO



Arroz cargo: Fuente Casarone.com.uy

Arroz blanco: Fuente Casarone.com.uy

- ◆ Grano medio: su longitud máxima no supera los 5 mm y los tipos que encontramos son el Arborio y el arroz dulce americano, entre otros. Estos se caracterizan por tener mucho almidón y ser pegajosos.<sup>1</sup> En nuestro país se planta selección 404.



Arroz cargo

Arroz Blanco

- ◆ Grano corto: Tiene forma redondeada, existen variedades de gran calidad y productividad, como lo son el Júcar, el Bomba y el Bahía.



Arroz bomba

Arroz bahía

Arroz Vialone nano

<sup>1</sup> <http://www.botanical-online.com/arroz.htm> - Abril 2011

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

Según el proceso de tratamiento

- ◆ Variedad integral: el arroz integral es un grano descascarillado, esta variedad es rica en vitaminas y minerales que provienen del afrechillo, el que es responsable del color marrón que presenta debido a que no se le realiza al proceso de blanqueo.



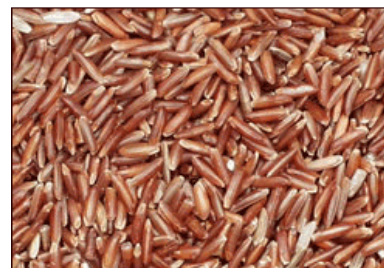
- ◆ Variedad blanca o cocción rápida: esta variedad se obtiene luego del proceso de blanqueo, al mismo se le han eliminado el afrechillo y el germen. Como consecuencia de este proceso pierde las características nutricionales.



- ◆ Variedades intermedias: a estas variedades se le han extraído parcialmente la cáscara, los tipos que encontramos son Negro y Rojo.



Arroz negro chino



Arroz rojo del Butan

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

- ◆ Variedades tratadas: estas variedades se obtienen como resultado de un proceso específico, entre estas podemos destacar el parboiled.

Como consecuencia del mismo el grano es remojado, pasado por vapor y presión y secado, contribuyendo de esta manera al mantenimiento de las propiedades nutritivas.



#### 1.1.2 SUBPRODUCTOS

- ◆ Cáscara de arroz: es posible obtener de ella un abrasivo muy fino, puede servir para la elaboración de jabón de tocador y otros materiales sintéticos. Es usado en la industria de fertilizantes comerciales, aunque en nuestro país su uso se orienta principalmente a camas de pollos y caballos, control de malezas en almácigos, como fuente de energía alternativa (biomasa), etc.



ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

◆ Aceite de arroz: es extraído del afrechillo, obteniéndose un producto de alta calidad y sin colesterol. Puede usarse un tipo menos refinado para el tratamiento de cueros.

◆ Harina de arroz: el arroz procesado es molido y se usa como sustituto de la harina de trigo.

◆ Granos quebrados: son granos que no alcanzan al 75% de la longitud media del mismo.



◆ Afrechillo: es la capa externa del arroz que se obtiene en el proceso de blanqueado, es rico en vitaminas y proteínas. Es muy usado para la alimentación del sector ganadero.

### 1.1.3 FORMAS DE CULTIVO

Existen cuatro formas diferentes en las que se puede cultivar el arroz.

➤ Cultivos inundados: Son los realizados con la planta inmersa en el agua, para lo cual es necesario contar con alguna fuente de agua o encontrarse en lugares

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

donde las precipitaciones sean abundantes. En esta modalidad de cultivo se divide la tierra en parcelas, las que quedan inundadas donde la siembra se

realiza en forma manual; pudiendo variar éstas de 0-100 cm, de 0-25 cm agua poco profunda, de 25-50 cm profundidad media y de 50-100 cm aguas profundas.



- ✦ Cultivo de aguas profundas: este tipo de cultivo se realiza en zonas donde la profundidad del agua varía entre 1 y 5 metros. A diferencia del cultivo por inundación el suelo no es parcelado ya que las inundaciones continuas lo impiden, el agua necesaria para dicha forma de producción proviene de ríos, lagos y mareas. Este tipo de cultivos se encuentra en Asia (Bangladesh, Camboya, Tailandia), parte de África y en América.



Esta forma de producción tiene un bajo rendimiento debido a los riesgos climatológicos pero un punto a favor es que requieren de pocos recursos y alimentan a millones de personas.

- ✦ Cultivo de regadío: para este tipo de cultivo se prepara la tierra cuando ésta está húmeda y el agua es retenida en pequeños diques.

Esta forma de producción tiene 2 modalidades de siembra. Una de ellas se realiza con semillas pre-germinadas en capas húmedas para luego ser replantadas.



En la otra modalidad de siembra directa también se utilizan las semillas pre-germinadas, las que luego son sembradas; la técnica utilizada en Asia es a mano al voleo, mientras en EEUU y Australia la siembra se realiza mediante aviones o sembradoras mecánicas.

Esta modalidad puede llegar a producir 5 toneladas por hectáreas en épocas de lluvias y 10 toneladas en estaciones secas. El cultivo de arroz irrigado representa aproximadamente el 75% de la producción mundial.

✦ Cultivo de secano: este cultivo es preparado y sembrado en seco, normalmente se lleva a cabo en valles fluviales cuando se retiran las aguas luego de las



inundaciones. La cosecha presenta falta de humedad y las tierras son poco fértiles lo que tiene como consecuencia rendimientos bajos.

Este tipo de cultivo lo encontramos en zonas como India, África, Sudamérica

y parte del sudeste asiático.<sup>2</sup>

#### 1.1.4 RECOLECCIÓN DE ARROZ

La recolección del arroz se realiza una vez que el tallo de la planta y las espigas se torna de color amarillo intenso. Existen dos tipos de recolección del grano:

- **Recolección tradicional:** es la realizada manualmente. La madurez del grano es comprobada cuando luego de mordido el mismo no se rompe.
- **Recolección mecanizada:** luego de comprobar que el grano está maduro se dejan de inundar los campos y se procede a recoger el grano por medio de cosechadoras.

#### 1.2 EL ARROZ EN EL MUNDO

Este cereal es nativo del Sureste asiático y se cultiva desde hace más de 7000 años. Se tienen evidencias de su cultivo anteriores al año 5000 a.c. en el oriente de China, y antes del año 6000 a.c. en el norte de Tailandia.

---

<sup>2</sup> <http://www.unctad.org/infocomm/espagnol/arroz/cultivo.htm> - Abril 2011



ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

El arroz es el segundo alimento más utilizado en el mundo después del trigo, se cultiva en casi todos los países del extremo oriente, sur de América, sur de Europa entre otros. La producción a nivel mundial se concentra principalmente en Asia, donde se cultiva más del 90%, dentro de los principales productores están China (30%) India (21%) e Indonesia (8%), y con menor cantidad los siguen Bangladesh, Vietnam y Tailandia.

Producción consumo y stock mundial de arroz - Toneladas de arroz elaborado

Zafra	Producción	Consumo	Stock final	Déficit Excedente en c/zafra	Días de cobertura en consumo	Variación consumo anual	Export./ Import. Ton.elab.
2004/05	401.200.000	407.100.000	72.900.000	-5.900.000	65	-5.200.000	28.900.000
2005/06	418.500.000	412.330.000	75.800.000	6.170.000	67	5.230.000	29.100.000
2006/07	420.364.000	421.330.000	74.991.000	-966.000	65	9.000.000	31.851.000
2007/08	433.622.000	427.985.000	80.628.000	5.637.000	69	6.655.000	29.749.000
2008/09	448.127.000	437.095.000	91.660.000	11.032.000	77	9.110.000	29.219.000
2009/10	441.032.000	437.319.000	95.373.000	3.713.000	80	224.000	29.526.000
2010/2011	451.440.000	452.547.000	94.266.000	-1.107.000	76	15.228.000	30.280.000
	3.014.285.000	2.995.706.000				40.247.000	
Incremento en Stock			18.579.000				
Porcentaje de aumento	13%	11%	29%				
Aumento comercio							1.380.000
Aumento promedio anual comercio							230.000
Aumento consumo anual						7.574.500	ton.elaborado
Aumento consumo anual						11.210.260	equiv.cáscara

Con rendimiento de 4.230 Kg. por hectárea habría que incorporar anualmente a la producción para compensar el aumento del consumo 2.650.179 hectáreas

Consumo diario en 2010/11: 1.239.854 toneladas.-

**Fuente:** Información USDA (Departamento de Agricultura de EEUU - Elaborado por ACA Área - Rendimiento y producción mundial

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

PAIS/REGION	AREA Millones de hectáreas			PRODUCTIVIDAD MEDIA Toneladas/hectárea			PRODUCCION Millones de toneladas arroz elaborado		
	2008/09	2009/10	2010/11	2008/09	2009/10	2010/11	2008/09	2009/10	2010/11
<b>MUNDIAL</b>	157,83	155,15	159,69	4,25	4,25	4,23	448,13	441,03	451,44
<b>AMERICA DEL NORTE</b>	1,20	1,26	1,47	7,68	7,94	7,48	6,40	6,92	7,40
<b>EEUU</b>	1,20	1,26	1,47	7,68	7,94	7,48	6,40	6,92	7,40
<b>ASIA</b>	137,44	134,16	138,22	4,36	4,36	4,32	397,41	388,51	396,82
CHINA	29,24	29,63	29,72	6,56	6,59	6,54	134,33	136,57	136,00
JAPON	1,63	1,62	1,62	6,78	6,52	6,66	8,03	7,71	7,85
COREA DEL SUR	0,94	0,92	0,89	6,99	7,19	6,51	4,84	4,92	4,30
COREA DEL NORTE	0,59	0,59	0,58	4,89	5,02	4,96	1,86	1,91	1,87
INDIA	45,40	41,00	45,00	3,28	3,26	3,23	99,18	89,13	97,00
BANGLADESCH	11,10	11,60	11,80	4,19	4,01	4,11	31,00	31,00	32,30
PAKISTAN	2,91	2,80	2,40	3,55	3,64	3,19	6,90	6,80	5,10
INDONESIA	12,17	12,10	12,10	4,88	4,75	4,87	38,30	37,10	38,00
VIETNAM	7,33	7,36	7,35	5,30	5,34	5,39	24,39	24,55	24,75
TAILANDIA	10,80	10,94	10,93	2,78	2,81	2,82	19,85	20,26	20,35
BURMA	6,70	7,00	7,10	2,61	2,61	2,55	10,15	10,60	10,50
FILIPINAS	4,53	4,41	4,45	3,77	3,52	3,75	10,76	9,77	10,50
CAMBOYA	2,61	2,68	2,75	2,75	2,84	2,77	4,52	4,78	4,80
LAOS	0,83	0,84	0,86	3,54	3,61	3,68	1,76	1,82	1,90
MALASIA	0,66	0,67	0,67	3,58	3,68	3,70	1,54	1,59	1,60
<b>AMERICA DEL SUR</b>	3,67	3,56	3,73	6,91	2,83	4,62	12,37	11,42	12,73
ARGENTINA (1)	0,21	0,23	0,29	7,00	6,65	7,00	0,98	0,99	1,35
URUGUAY (2)	0,17	0,16	0,195	8,01	6,86	7,50	0,89	0,71	1,00
BRASIL	2,91	2,77	2,85	4,33	4,07	4,33	8,57	7,66	8,40
PERU	0,38	0,40	0,39	7,35	7,40	7,44	1,93	2,06	1,98
<b>AFRICA</b>	3,66	3,78	3,83	2,60	2,71	2,75	5,71	6,09	6,29
NIGERIA	2,30	2,40	2,45	2,32	2,36	2,45	3,20	3,40	3,60
MADAGASCAR	1,36	1,38	1,38	2,88	3,05	3,05	2,51	2,69	2,69
UNION EUROPEA	0,73	0,82	0,82	6,26	7,00	6,98	2,89	3,57	3,63
UNION EUROPEA	0,41	0,46	0,46	6,16	6,81	6,77	1,62	1,98	2,01
ITALIA	0,22	0,24	0,24	5,99	6,65	6,66	0,82	0,96	0,98
ESPAÑA	0,10	0,12	0,12	6,63	7,55	7,51	0,45	0,63	0,64
EGIPTO	0,67	0,67	0,60	10,08	9,87	10,00	4,40	4,30	3,90
IRAN	0,58	0,63	0,63	3,95	4,85	4,93	1,50	2,00	2,05
<b>OTROS</b>	9,88	10,27	10,39	1,80	1,77	1,77	17,45	18,22	18,62

(1) Datos estimados

(2) Zafra 2010/11 datos estimados

Fuente: Asociación de Cultivadores de Arroz

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

1.2.1. CONSUMO MUNDIAL

Según datos de la USDA (Departamento de agricultura de Estados Unidos) el consumo mundial se ha incrementado en este último lustro batiendo otro récord mundial, el mismo aumentó en un 5,86%, mientras que la producción de este cereal lo ha hecho a un ritmo mayor de crecimiento llegando a un 7,43%.

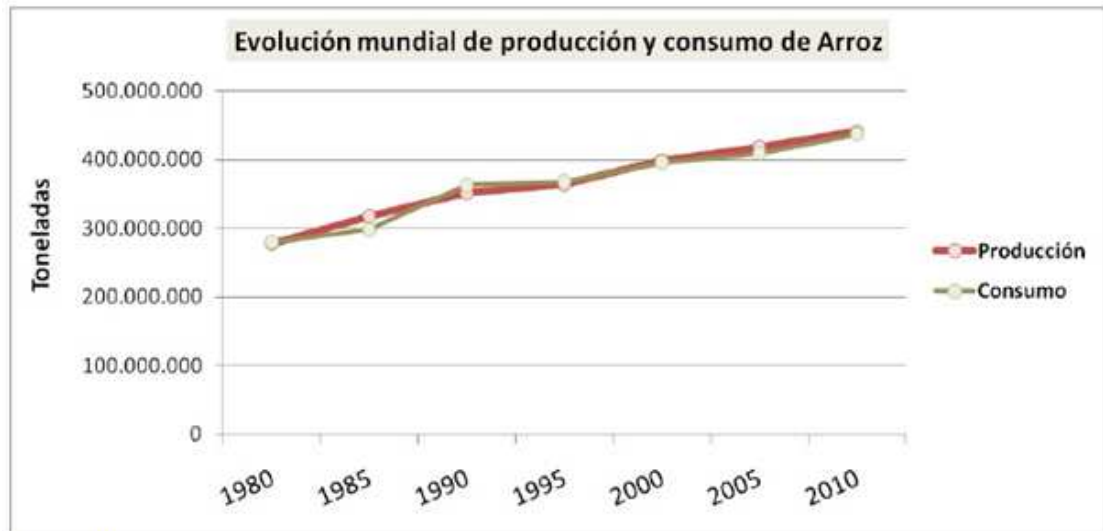
En los últimos años las economías domésticas han tenido problemas generados por la crisis mundial, como ser la baja del poder adquisitivo, la suba de precios de los alimentos y los desastres naturales lo que ha generado en el mundo que el consumo de arroz sea una muy buena alternativa.

El consumo diario de arroz mundial elaborado es de 1.239.854 toneladas según la misma fuente.

Principales consumidores de Arroz (en toneladas)				
	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011*
China	127.450.000	133.000.000	134.320.000	135.000.000
India	90.466.000	91.090.000	85.430.000	96.000.000
Indonesia	36.350.000	37.090.000	37.800.000	38.550.000
Bangladesh	30.747.000	31.000.000	31.600.000	32.700.000
Vietnam	19.400.000	19.000.000	19.150.000	19.300.000
Filipinas	13.499.000	13.300.000	13.300.000	13.500.000

\*Proyección Noviembre 2010  
Fuente: USDA

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO



Fuente: USDA

### 1.2.2. PRECIOS INTERNACIONALES

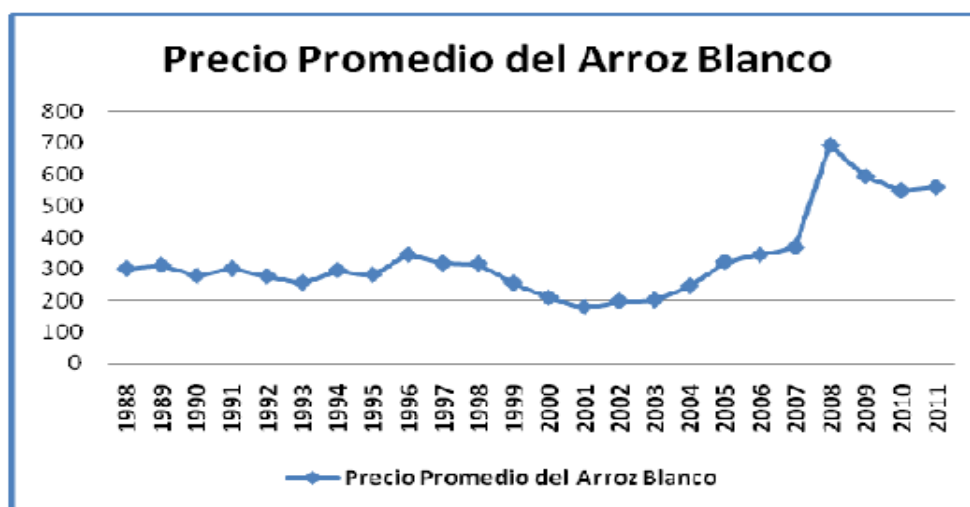
El precio de referencia a nivel mundial que se toma para el comercio del arroz es el de Estados Unidos y de Tailandia.

El precio internacional de Bangkok se mantuvo estable hasta el año 1998, registrando valores en torno a los 300 U\$S la tonelada, presentando una disminución derivada de la devaluación monetaria que sufrieron los países asiáticos a mediados de 1997. Sumado a esto último existió un record en la producción mundial de arroz de la zafra 1999/2000 que llevo a un excedente en los principales exportadores logrando con esto una depresión en los precios internacionales.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

Recién en el 2001 comienzan a recuperarse los precios a una tasa promedio del 13% entre 2001 y 2007. Entre los años 2007 y 2008 se produjo un fuerte crecimiento en el precio logrando aumentos en el orden del 88%, provocado por la suba de precios de los combustibles y los fertilizantes, el estancamiento de los avances tecnológicos, la disminución del área destinada a este cultivo y por el incremento del consumo en países asiáticos, en Medio Oriente y en África Occidental.<sup>3</sup>

En el período 2008/2010 se observó una caída en el entorno del 21%, pero si comparamos estos precio con los de años anteriores estos siguen siendo elevados.



Fuente: FAO  
Grafica extraída de Uruguay XXI

<sup>3</sup> [http://www.uruguayxxi.gub.uy/innovaportal/file/1643/1/informe\\_sector\\_arrocero.pdf](http://www.uruguayxxi.gub.uy/innovaportal/file/1643/1/informe_sector_arrocero.pdf)

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

Comparativo de precios

	DOLARES POR TONELADAS FOB			(*)
	EEUU	TAILANDIA	URUGUAY	
	Elab.Nº2, 4%	100% GºB	Prom.Bco. 3 tipos	
Zafra Agrícola 2007/08	741	701	648	70%
Comercializada entre Marzo/08 a Febrero/09				
Zafra Agrícola 2008/09	525	572	492	82%
Comercializada entre Marzo/09 a Febrero/10				
Zafra Agrícola 2009/10	479	491	529	79%
Comercializada entre Marzo/10 a Noviembre/10				
Cotización del 01/12/2010	615	565		
2009/10 con relación a zafra 2008/09	91%	86%	108%	
2009/10 con relación a zafra 2007/08	65%	70%	82%	

Para Uruguay porcentaje de venta de los 3 tipos de arroz con relación al total exportado.

**FUENTE:** USDA y Comisión Sectorial del Arroz - Elaborado por ACA

### 1.3. PRINCIPALES EXPORTADORES

#### 1.3.1. CHINA

Es el mayor productor de arroz del mundo y es uno de los centros originarios de este cereal, pionero en el arroz híbrido. Considerado el alimento básico en este país.

En el sur del país el arroz indica (hsien) es el de mayor producción mientras que en el norte existen grandes extensiones del tipo japónica (keng). También en estas zonas existen enormes plantaciones de arroz aromático, glutinoso y de otras especies.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

El arroz híbrido es comercializado para diversos usos para lo cual se utilizan dos millones de hectáreas de arrozales, lo que permite un mejor ingreso para los granjeros.

Todo el proceso productivo, así como las actividades post-cosecha y la transformación del arroz para otros productos, brindan la principal fuente de empleo y de ingresos al menos a 50 millones de familias.<sup>4</sup>

### 1.3.2. INDIA

Se ubica en el segundo lugar a nivel mundial con una producción estimada para el año 2011 en 97.000.000 toneladas.

Las principales áreas de cultivo son los estados de Punjab, Karnataka, Kerala, Andhra Pradesh y Bengala Occidental. Es el alimento básico de los estados del sur y el este de la India.

Los suelos en los cuales se cultiva son variados, éstos van desde franco arenoso a franco arcillo limoso. La tierra debe ser arada por lo menos cuatro veces para obtener un campo labrado apto para el cultivo. Este país ha realizado progresos importantes

---

<sup>4</sup> <http://www.fao.org/rice2004/es/p2.htm> - Mayo 2011

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

en cuanto a la agricultura, logrando llegar a ser el segundo productor de arroz a nivel mundial.

De los 2.000.000 de variedades de arroz que existen en la India, solamente 4.000 se cultivan. El tipo de arroz cultivado en el país depende de factores como lo son el clima, el suelo y la estructura de producción.

Si se toman en cuenta las previsiones para el año 2012, se estima que la producción rondará las 129.000.000 ton. lo que significa un crecimiento en torno a 3.7% en la producción del cereal.<sup>56</sup>

### 1.3.3. INDONESIA

El arroz es el producto de exportación más importante de Indonesia y un alimento básico del régimen alimentario local. Una de las formas más utilizadas en el cultivo del arroz, es la utilización de herbicidas que permiten un rápido control de malas hierbas y maximización de producción en lo referente a área cultivable y rendimiento por hectárea.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> <http://www.rice-trade.com/production-rice-india.html>- Mayo 2011

<sup>6</sup> <http://india.gov.in/citizen/agriculture/rice.php> - Mayo 2011

<sup>7</sup> <http://ciatnews.cgiar.org/sp/index.php/2011/03/arroz-indonesio-combate-el-cambio-climatico/>  
Mayo 2011



ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

La investigación del Ministerio de Agricultura y la Agencia de Desarrollo ha producido 10 nuevas variedades de arroz que espera impulsar la producción y fortalecer los cultivos en previsión de los continuos efectos del cambio climático en la producción de alimentos.

El Gobierno proyecta que la producción anual de este cereal alcance para el 2014, 75.7 millones de ton. a través de mejoras e incrementos de zonas cultivables, generando así 10 millones de ton. de superávit.<sup>8</sup>

#### 1.3.4. TAILANDIA

El arroz constituye el principal cultivo del país, con una superficie sembrada de aproximadamente 11 millones de há. que representan el 40% del área utilizada para el cultivo. La producción se lleva a cabo de cuatro maneras distintas como ser regadío, secano en tierras bajas, en aguas profundas y las tierras altas.<sup>9</sup>

#### 1.3.5. BANGLADESH

La producción de arroz en este país se divide en tres cosechas tres veces al año, la primera es realizada en el período marzo-julio y es conocida con el nombre de “Aus”,

---

<sup>9</sup> <http://www.fao.org/docrep/003/x6905e/x6905e0d.htm> - Mayo 2011

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

la segunda cosecha conocida con el nombre de “Aman” comprende el período de julio a diciembre y la tercera que va de diciembre a abril es conocida localmente como “Boro”. La producción 2010-2011 fue de 32,3 millones de toneladas distribuyéndose en 1,7 para el Aus, 12,6 para el Aman y 18 millones para el Boro. Se pronostica que para la cosechas 2011-2012 se proyecta una producción de 33 millones de toneladas utilizando 12 millones de hectáreas de tierra.<sup>10</sup>

#### 1.3.6. VIETNAM

Es uno de los primeros centros de cultivos de arroz, el 80% de la población vietnamita vive del cultivo de este cereal. La producción se concentra en gran parte en el delta del Mekong. La producción en este país se caracteriza por una forma rudimentaria de trabajo manual y con animales contribuyendo de esta forma a una gran productividad. El arado de las tierras se realiza con búfalos y el riego mediante canales de irrigación como también con cestas de tejido apretado. Las semillas son germinadas en macetas o bandejas y luego de alcanzar determinada altura son trasplantadas al campo.

---

<sup>10</sup> <http://gain.fas.usda.gov/Recent%20GAIN%20Publications/Grain%20and%20Feed%20Annual%20Dhaka%20Bangladesh%203-4-2011.pdf> – Mayo 2011

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

Las proyecciones para la cosecha 2011-2012 son de 25,43 millones de toneladas con un rendimiento de 5,47 toneladas por hectárea.<sup>11 12 13</sup>

### 1.3.7. BURMA

El sur de Burma está formado por inmensos deltas, en los que se concentran una de las mayores zonas arroceras del mundo, caracterizadas por excelentes condiciones para este cultivo. En el norte la producción de arroz se limita a un tercio de la superficie cultivada y esto se logra con la aplicación de un sistema de riego.

Burma exporta 1 millón de toneladas de arroz al año y su grano es de los más baratos del mundo.<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> <http://lavietnamita.wordpress.com/2011/01/05/el-arroz-en-vietnam/> - Mayo 2011

<sup>12</sup> <http://www.vietnamica.net/usda-vietnam-rice-production-estimated-at-25-43-mt-in-2011-12/> - Mayo 2011

<sup>13</sup> <http://viajeindochina.wordpress.com/2011/06/27/el-arroz-en-vietnam/> - Mayo 2011

<sup>14</sup> [http://www.cooperativapuertovalle.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=36:detiene-myanmar-las-exportaciones-de-arroz-para-bajar-los-precios-domesticos-&catid=2:noticias&Itemid=7](http://www.cooperativapuertovalle.com/index.php?option=com_content&view=article&id=36:detiene-myanmar-las-exportaciones-de-arroz-para-bajar-los-precios-domesticos-&catid=2:noticias&Itemid=7) Mayo 2011

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

<b>Principales productores de Arroz (en toneladas)</b>				
	<b>2007-2008</b>	<b>2008-2009</b>	<b>2009-2010</b>	<b>2010-2011*</b>
China	130.224.000	134.330.000	134.330.000	136.000.000
India	96.690.000	99.180.000	89.130.000	97.000.000
Indonesia	37.000.000	38.300.000	37.100.000	38.000.000
Bangladesh	28.800.000	31.000.000	31.000.000	32.300.000
Vietnam	24.375.000	24.393.000	24.550.000	24.750.000
Tailandia	19.800.000	19.850.000	20.260.000	20.400.000
Burma	10.800.000	10.597.000	10.150.000	10.730.000
<b>TOTAL MUNDIAL</b>	<b>433.622.000</b>	<b>448.127.000</b>	<b>441.032.000</b>	<b>452.541.000</b>
<b>*Proyección Noviembre 2010</b>				
<b>Fuente: USDA</b>				

USDA: Departamento de Agricultura de Estados Unidos

Si se analiza por regiones, la zona este de Asia es la que concentra el mayor volumen de producción, seguido de la zona Sur y Sureste; en cuarto lugar y muy por debajo se encuentra Sudamérica, luego África Subsahariana y América del Norte.

<b>Producción de Arroz por regiones (en toneladas)</b>				
	<b>2007-2008</b>	<b>2008-2009</b>	<b>2009-2010</b>	<b>2010-2011*</b>
Asia Este	145.044.000	150.087.000	152.218.000	151.038.000
Asia Sur	136.570.000	142.432.000	132.731.000	140.169.000
Asia Sureste	109.723.000	111.260.000	110.471.000	112.401.000
Sudamérica	15.438.000	16.194.000	14.893.000	15.902.000
África Subsahariana	9.580.000	10.988.000	11.959.000	12.432.000
América del Norte	6.327.000	6.556.000	7.095.000	7.557.000
Otras	566.000	685.000	794.000	1.205.000
<b>*Proyección Noviembre 2010</b>				
<b>Fuente: USDA</b>				

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

<b>Principales importadores de Arroz (en toneladas)</b>				
	<b>2007-2008</b>	<b>2008-2009</b>	<b>2009-2010</b>	<b>2010-2011*</b>
Filipinas	2.500.000	2.000.000	2.600.000	2.000.000
Nigeria	1.800.000	2.000.000	1.700.000	1.900.000
UE	1.520.000	1.383.000	1.200.000	1.350.000
Arabia Saudita	1.166.000	1.095.000	1.100.000	1.300.000
Irán	1.550.000	1.470.000	1.150.000	1.200.000
Iraq	975.000	1.089.000	1.100.000	1.150.000
Malasia	1.039.000	1.070.000	1.020.000	1.020.000
Costa de Marfil	800.000	800.000	860.000	900.000
Sudáfrica	650.000	745.000	800.000	850.000
<b>TOTAL MUNDIAL</b>	<b>29.749.000</b>	<b>29.219.000</b>	<b>29.526.000</b>	<b>30.280.000</b>
<b>*Proyección Noviembre 2010</b>				
<b>Fuente: USDA</b>				

Los principales exportadores a nivel mundial son:

<b>Principales exportadores de Arroz (en toneladas)</b>				
	<b>2007-2008</b>	<b>2008-2009</b>	<b>2009-2010</b>	<b>2010-2011*</b>
Tailandia	10.011.000	8.570.000	8.500.000	9.700.000
Vietnam	4.649.000	5.950.000	6.200.000	5.800.000
Estados Unidos	3.550.000	3.525.000	2.983.000	3.003.000
Pakistán	3.050.000	3.187.000	3.800.000	2.650.000
India	3.383.000	2.123.000	2.200.000	2.500.000
China	969.000	783.000	600.000	900.000
Camboya	500.000	800.000	850.000	850.000
Uruguay	742.000	926.000	700.000	800.000
Argentina	408.000	594.000	500.000	600.000
<b>TOTAL MUNDIAL</b>	<b>35.400.000</b>	<b>29.526.000</b>	<b>29.219.000</b>	<b>31.851.000</b>
<b>*Proyección Noviembre 2010</b>				
<b>Fuente: USDA</b>				

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

CAPITULO 2 - EL ARROZ EN LA REGION

Datos de la zafra 2010/2011.

	1	2	3	4	5	6	7	8
	Stock	Area	Producción	Importación	DISPONIBILIDAD	CONSUMO	EXPORTACION	STOCK FINAL
	inicial	sembrada						
	Ton	Hás						
BRASIL	957.800	2.755.700	12.237.350	800.000	13.995.150	12.200.000	600.000	1.195.150 <sup>(1)</sup>
URUGUAY	32.000	195.000	1.462.500		1.494.500	100.000	1.000.000	394.500
ARGENTINA	90.000	231.350	1.100.000		1.190.000	330.000	770.000	90.000
PARAGUAY	25.000		300.000		325.000	120.000	180.000	25.000
TOTAL	1.104.800	3.182.050	15.099.850	800.000	17.004.650	12.750.000	2.550.000	1.704.650

(1) Suficiente para abastecer el mercado interno durante 36 días.

**Fuente:** CONAB - Elaborado por ACA Revista N° 56

2.1. ARGENTINA

El cultivo de arroz en la República Argentina se concentra básicamente en las provincias de Entre Ríos y Corrientes las cuales en su conjunto alcanzan un 90% de la producción total; el 10% restante se distribuye en las Provincias de Santa Fe, Chaco y Formosa. Se siembran 240.000 hectáreas aproximadamente con una producción anual de 1.300.000 ton. de las cuales la mitad se destina al consumo interno y la mitad restante a la exportación. Este país en conjunto con el Uruguay son los mayores exportadores de América del Sur.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> [www.made-in-argentina.com](http://www.made-in-argentina.com) - Junio 2011

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

Los principales países a los que exporta son Chile, Brasil, Irán, Bolivia, Turquía y Haití y los principales productos de arroz producidos en este país son el arroz con cáscara, arroz partido, arroz elaborado, parboilizado y salvado de arroz.<sup>16</sup>

## 2.2. BRASIL

Según datos de la CONAB (Compañía Nacional de Abastecimiento) se estima que la producción 2010/2011 rondará las 13 millones de toneladas., representando un 8% mayor que la cosecha anterior.

La mayor producción de este país proviene de los ecosistemas humedales, que representan el 69% de la producción utilizando sistema de riego. Esta modalidad no está tan expuesta a las condiciones climáticas lo que garantiza la cosecha arrocería nacional.

Existen 13.2 millones de hectáreas de humedales de los cuales solamente 500.000 hectáreas se utilizan para el cultivo de arroz.

El Estado de Río Grande del Sur es el mayor productor con un 66% de la producción local.<sup>17 18</sup>

---

<sup>16</sup> <http://exporuralmercosur.com.ar/index.php/Noticias/panorama-de-la-cosecha-de-arroz-2011.html>-  
Junio 2011

<sup>17</sup> <http://sistemasdeproducao.cnptia.embrapa.br/FontesHTML/Arroz/ArrozIrrigadoTocantins/index.htm>

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

2.3. PARAGUAY

El cultivo del arroz en este país tuvo un gran crecimiento en este último período (2010-2011), la producción a nivel nacional de 405 mil toneladas en el mismo período con una superficie de 81.000 hectáreas representa un crecimiento del 33%. Estas cifras superan en 3 veces lo producido en el año 2003.<sup>19</sup>

Este crecimiento se justifica principalmente en la tecnología de última generación que ha adoptado el sector, debido al apoyo del sector financiero.<sup>20</sup>

En toneladas Arroz con Cáscara. Zafra 2010/2011

Precios recibidos por productores en la región		BRASIL - R5 ARROZ CASCARA TIPO 1	ARGENTINA ARROZ CASCARA TIPO 1	URUGUAY ARROZ CASCARA URUGUAY	DIFERENCIA URUGUAY C/ BRASIL
Zafra Agrícola	Período de Comercialización	Promedio US\$/BOLSA	Promedio US\$/BOLSA	s/dev. Imp. US\$/BOLSA	US\$/BOLSA
2000/01	Mar/01-Feb/02	6,63	7,50	4,96	-1,67
2001/02	Mar/02-Feb/03	7,10	6,68	5,50	-1,60
2002/03	Mar/03-Feb/04	11,86	10,49	8,70	-3,16
2003/04	Mar/04-Feb/05	9,91	8,99	7,65	-2,26
2004/05	Mar/05-Feb/06	8,29	7,90	6,70	-1,59
2005/06	Mar/06-Feb/07	9,14	7,62	7,36	-1,78
2006/07	Mar/07-Feb/08	11,80	9,77	8,67	-3,13
2007/08	Mar/08-Feb/09	17,01	15,20	16,00	-1,01
2008/09	Mar/09-Feb/10	14,84	14,22	11,72	-3,12
2009/10	Mar/10-Nov/10	15,34	15,98	11,95	-3,39

N OTA: URUGUAY: Zafra 2009/10 Precio Provisorio

Fuente: ACA

<sup>18</sup> <http://www.flar.org/index.php/es/noticias/1454-brasil-anuario-do-arroz-2011-e-lancado> -Junio 2011

<sup>19</sup> <http://www.abc.com.py/nota/el-area-de-cultivo-del-arroz-crecio-cerca-del-33-por-ciento/>

<sup>20</sup> [www.reportearroz.com](http://www.reportearroz.com)



#### 2.4. PERÚ

La producción de Perú en esta zafra ha sido muy buena, la primera vez que este país realizó exportaciones de este cereal fue en el año 2008. En los últimos 10 años la producción general del arroz creció a una tasa de 5.2% y se cuenta aproximadamente con 335.000 hectáreas dedicadas a dicho cultivo.

Según datos de la Asociación de exportadores del Perú (ADEX), este país puede llegar a convertirse en un exportador de arroz importante en América Latina derivado de la calidad, productividad, potencial de crecimiento y competitividad.<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> [www.americaeconomia.com](http://www.americaeconomia.com)

### CAPITULO 3 – EL ARROZ EN EL URUGUAY

#### 3.1. HISTORIA DEL ARROZ EN URUGUAY

En nuestro país existe evidencia de que los primeros cultivos de arroz fueron a partir de 1869. El primer plantío de arroz fue en la zona de Bella Unión en el año 1919 y la primer chacra en el departamento de Paysandú en 1926, un año después en la cuenca de la Laguna Merín se establecieron las primeras arroceras y es a partir de ese momento que se tienen datos más concretos.

Entre los años 1935 y 1936 la producción alcanzó 14.965 toneladas en una superficie sembrada de 4.735 há, lo que permitió abastecer el consumo interno y por primera vez se exportó el excedente (2.300 toneladas) a los países limítrofes.

En 1947 se constituye la Asociación de Cultivadores de Arroz y tres años más tarde se crea la Gremial de Molinos Arroceros.

En 1968 el Poder Ejecutivo declara de interés nacional el cultivo e industrialización del arroz, creándose la Comisión Honoraria de Promoción Arroceras, integración mixta, oficial y privada.

En 1980 dos hechos importantes marcan al sector, uno de ellos fue la firma del Convenio de Cooperación Técnico-Económico entre el M.G.A.P. y el Sector Arroceros Privado. El otro fue el acuerdo de devolución de impuestos para el sector.

## ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL, EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

En 1988 con el apoyo del BID el Estado realiza grandes inversiones en obras de caminería y electrificación favoreciendo con esto al sector arrocero

En 1990 por el Protocolo XV del PEC (Protocolo de Expansión Comercial) el rubro arroz pasa a exportarse a Brasil en forma ilimitada.

En el año 2003 se creó un Fondo de Financiamiento y Reconversión de la Actividad Arroceras (FFRAA).

En 2005 se crea por primera vez en la historia el Consejo de Salarios para trabajadores del arroz.

### 3.2. COMO SE PRODUCE EN URUGUAY

En los últimos 30 años se ha producido una gran expansión del sector aumentando la cantidad de productores y la inversión en infraestructura convirtiéndose el arroz en uno de los principales productos exportados.

El clima en el país se caracteriza por ser templado subtropical húmedo con precipitaciones distribuidas a lo largo del año. Se cuenta con tierras fértiles y una gran red hídrica que favorece la producción de este cereal.

En Uruguay se utiliza para el cultivo de arroz un sistema de rotación del suelo combinado con la ganadería lo que le otorga una ventaja comparativa con el resto del

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

mundo, factor que lo distingue a nivel internacional. Más precisamente el 60% de los cultivos se realizan sobre el campo natural o sobre diversos tipos de retorno, mientras que el 40% es sembrado sobre rastrojos de arroz. Estos retornos se efectúan sobre praderas o en campos que tienen varios años de descanso, esta rotación tiene un periodo de 4 a 6 años, pudiendo ser superior aun.<sup>22</sup>

La producción se caracteriza por una baja utilización de fertilizantes, herbicidas e insecticidas obteniendo un arroz de gran calidad y preservando el medio ambiente. Otra característica que hace diferente a la producción es el sistema de riego utilizado, este se lleva a cabo por inundación bajo una capa de agua controlada, lo cual implica disponer de una superficie plana o con escasas pendientes y con suelos que sean poco permeables.

Este sistema de riego se puede realizar gracias a que el país cuenta con una vasta red hidrográfica, teniendo su mayor exponente en la Cuenca de la Laguna Merín, así como también otros cursos de agua importantes como el Río Negro y el Río Cuareim.

El sistema de producción utilizado sumado a una muy buena calidad de la semilla que usan los productores, hacen que el cultivo de arroz tenga una alta sustentabilidad.

Esta modalidad productiva es casi única en el mundo y es una de las fortalezas más grandes que tiene el sistema arrocero uruguayo, debido a que el arroz es un producto muy consumido a nivel mundial, además es producido y exportado por muchos países

---

<sup>22</sup> [http://www.aca.com.uy/\\_oldsite/produccion.html](http://www.aca.com.uy/_oldsite/produccion.html) - Enero 2012

y esta realidad productiva del país es muy importante en el creciente interés en la seguridad de los alimentos así como en la conservación del medio ambiente.

El arroz uruguayo junto con el americano es considerado uno de los mejores a nivel mundial, esto se debe a la integración que existe entre los productores, y a la conciencia que tiene el sector de la importancia de mantener un sistema de integración nacional. Sumado a esto el esfuerzo, eficiencia y perseverancia de los productores para adaptarse a la nueva tecnología y la capacidad de resistencia de cada uno para sortear las dificultades a las que se enfrenta el sector.<sup>2324</sup>

#### ◆ Preparación del suelo y siembra

La preparación de los suelos para el cultivo puede ser llevada adelante por medio de dos formas: con laboreo o sin laboreo.

Con laboreo: consiste en la preparación de los suelos con rastras y hojas niveladoras, con la finalidad de obtener una sementera con una profundidad de 15 cm. Dentro del laboreo se distinguen dos métodos con laboreo de verano y sin laboreo de verano.

El laboreo de verano en su etapa primaria consiste en la preparación del suelo en los meses de enero y febrero formando los canales, drenajes y caminos, así como también

---

<sup>23</sup> <http://www.aca.com.uy/oldsite/produccion.html> - Enero 2012

<sup>24</sup> <http://www.aca.com.uy/oldsite/calidad.html>- Enero 2012

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

tareas de limpieza del suelo, el laboreo secundario se realiza previo a la siembra en los meses de setiembre y octubre y consiste en la nivelación final de las tierras.

Sin laboreo de verano, en estas tareas primarias y secundarias se realizan en su totalidad en invierno y primavera.<sup>25</sup>

En el método sin laboreo se realiza la siembra sin la preparación previa del suelo, pero con un mínimo acondicionamiento de las taipas.<sup>26</sup>

Los suelos óptimos para el cultivo de arroz son los que cuentan con una textura arcillosa, arcillo arenosa o arcillo limosa, de superficies planas con aguas estancadas poco profundas o con una escasa pendiente en sistema de secano, a su vez el PH recomendable está entre 5,5 y 6,5 evitando la acidez y la alcalinidad del suelo, lo que es un factor perjudicial para estas plantaciones.<sup>27</sup>

En nuestro país la siembra se realiza en seco y entre los meses de setiembre y noviembre. Existen diferentes métodos de siembra en el Uruguay

- a) Siembra convencional con sembradora en línea o al voleo sobre suelo laboreado.
- b) Siembra sobre taipas con sembradora directa sobre suelo laboreado.
- c) Siembra sobre suelo sin laboreo previo a la siembra (con o sin taipa). Se laborea en el verano previo y se siembra con sembradora directa en primavera.

---

<sup>25</sup> Revista GUÍA DE BUENAS PRÁCTICAS EN EL CULTIVO DE ARROZ EN URUGUAY – A.C.A

<sup>26</sup> [www.aca.com.uy](http://www.aca.com.uy)

<sup>27</sup> [www.analmo.org](http://www.analmo.org)

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

d) Siembra directa sobre campo natural o rastrojo sin movimiento en ninguno momento previo a la siembra.

◆ Riego y drenaje

Luego de realizada la siembra se procede a la construcción de las taipas, éstas son cordones de tierra que permiten la retención del agua utilizada para el riego. El agua se coloca en las taipas entre los 35 y 50 días posteriores a la siembra cuando la planta se ha desarrollado lo suficiente, manteniendo un nivel promedio de 10 cm hasta un mes anterior a la cosecha. Una modalidad que se utiliza para realizar el riego es por medio de sistemas de bombeo del agua proveniente de ríos o lagunas; otra modalidad consiste en canalizar el agua que proviene de represas o embalses por medio de desniveles hasta llegar al lugar de cultivo. Ambos sistemas se utilizan en Uruguay en igual porcentaje y se estima que para realizar el riego se deben utilizar alrededor de 12.000 mts. cúbicos por ha.

◆ Protección del cultivo

Esta protección refiere al control de los insectos, enfermedades y malezas que se realiza para obtener un buen rendimiento del cultivo así como asegurar la calidad del mismo. La protección se realiza mediante productos químicos y las buenas prácticas agrícolas ayudan a asegurar la salud de las personas y del medio ambiente.

## ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL, EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

Para esto existen una serie de controles que ayudan a proteger el cultivo y cada una de ellos depende de lo que se quiera controlar.

Entre los controles encontramos el cultural (buscan disminuir los niveles de malezas, insectos, y enfermedades de los cultivos), el control químico (consiste en la cantidad de productos químicos utilizados, además existe una serie de productos permitidos por el MGAP), el control orgánico (basado en el control de plagas con productos orgánicos muy utilizados en los cultivos extensivos en el Uruguay), controles químicos ( los mismos se realizan con el uso de pesticidas, solo cuando sean necesarios), entre otros.

### ◆ Cosecha

Durante este proceso es conveniente verificar que las maquinarias que participan en el proceso estén debidamente limpias, para evitar traslados de malezas, así como para no mezclar diferentes variedades de arroz. A su vez las cosechadoras deben ser cuidadosamente reguladas para que no quiebren los granos.

Se recomienda que el periodo que transcurre entre que se cosecha el arroz hasta el secado no sea superior a 18 hs.

En esta etapa es importante que se tomen los recaudos necesarios en cuanto a la seguridad del personal que se ve involucrado en la misma, como por ejemplo contar con botiquines, equipos de comunicación, etc.



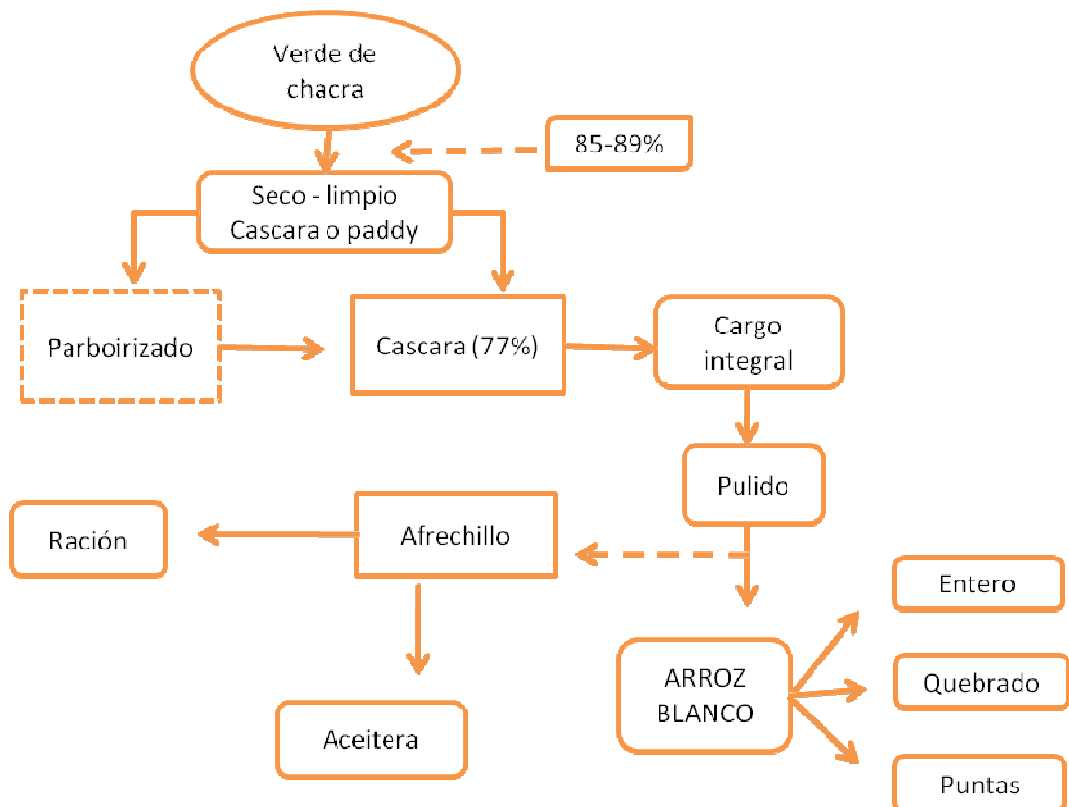
ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

◆ Transporte de arroz

Las pérdidas que sufren las empresas durante los procesos de carga y descarga del arroz pueden afectar el resultado de la empresa.

Los vehículos encargados del transporte de la mercadería deben estar debidamente acondicionados para asegurar la producción así como la seguridad del personal que está involucrado en el proceso.

3.3. PROCESO INDUSTRIAL DEL ARROZ



ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

El arroz una vez cosechado, posee una cáscara que protege al grano la que no es comestible, además contiene un elevado porcentaje de humedad que puede provocar el ardido del grano si no es secado rápidamente.

Cuando el grano ingresa a la planta industrial esta húmedo y sucio, primeramente durante el proceso del secado se eliminan los elementos extraños y la paja, esto se realiza mediante una zaranda de pre-limpieza.

Una vez limpio el grano ingresa al secador para reducir la humedad, hasta dejarlo con un 13% que es el porcentaje ideal para molinarlo o almacenarlo. En esta etapa el producto se conoce como arroz cáscara sano, seco y limpio, arroz paddy.

A partir de este punto comienza el molinazo, al arroz paddy ingresa a una descascaradora, donde se elimina la cáscara mediante un proceso de fricción con rodillos de goma, produciéndose un arroz marrón (arroz cargo o integral). Este color marrón se lo otorga el afrechillo que rodea el grano.

Luego el arroz cargo ingresa en un proceso donde es pulido o blanqueado con rodillos de acero o piedra, los que le quitan al arroz los restos de afrechillo y como resultado se obtiene el arroz blanco o pulido.

Cuando finaliza el proceso se obtiene del total del arroz con cáscara que ingreso al molino un 70% de arroz blanco, un 20% de cáscara de arroz y un 10% de afrechillo.

Del arroz blanco que se obtuvo un 60% aproximadamente es arroz blanco entero y un 10% de arroz quebrado.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

El objetivo del proceso de industrialización del arroz es quitarle la cáscara y el afrechillo, pero siempre intentando conservar el grano entero.

### 3.4 ZONAS DE CULTIVO EN EL URUGUAY

Las zonas de cultivo de este grano son zona norte-litoral oeste, centro, este.

La zona Norte-litoral oeste está integrada por Artigas, Salto, Río Negro, Soriano y Paysandú, ocupando la cuenca de los ríos Cuareim y Uruguay, las áreas son discontinuas y dispersas donde el suelo se caracteriza por tener pendientes pronunciadas utilizándose en estos casos el riego por medio de represas.

La zona Centro está compuesta por Rivera, Durazno, Tacuarembó y el oeste del Cerro Largo, abarca la cuenca del Río Negro, también con zonas discontinuas y con la utilización de represas para el riego.

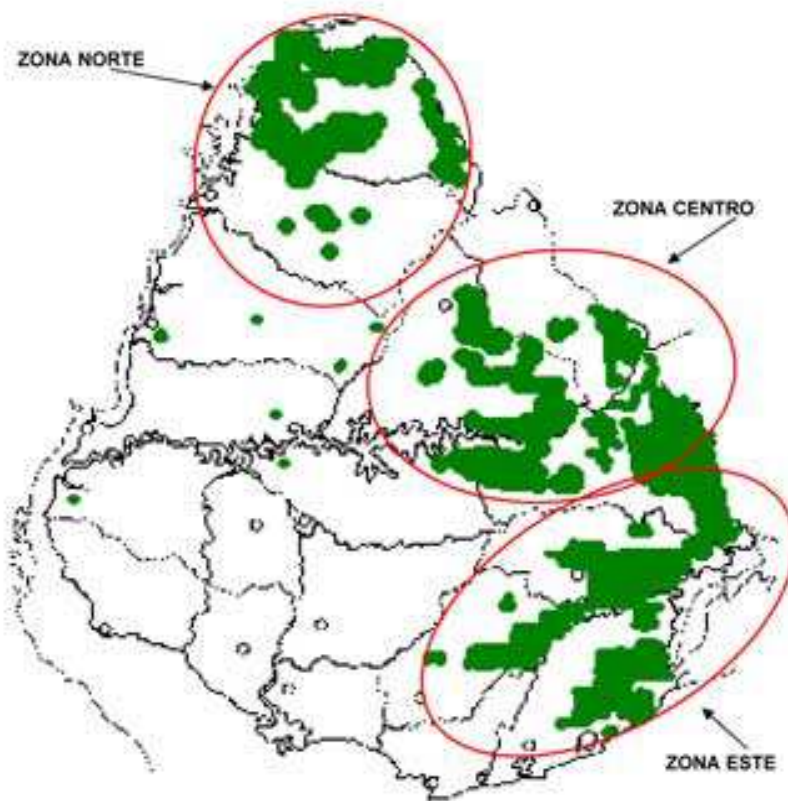
La zona Este la integran Treinta y Tres, Rocha, la zona este de Cerro Largo y Lavalleja, es la zona más favorecida para este cultivo ya que la superficie del suelo es continuo y concentrado, también cuenta con fuentes de agua de gran extensión como ser la cuenca de la Laguna Merín. En esta zona es donde se concentra la mayor producción del país.<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> [http://www.uruguayxxi.gub.uy/innovaportal/file/1643/1/informe\\_sector\\_arrocero.pdf](http://www.uruguayxxi.gub.uy/innovaportal/file/1643/1/informe_sector_arrocero.pdf) agosto 2011

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

Mapa Arrocero de Uruguay.



Fuente ACA

En este mapa podemos apreciar la concentración del cultivo en las diferentes zonas arroceras del país.

### 3.5. PRINCIPALES VARIEDADES CULTIVADAS

El principal tipo de grano que se cultiva en nuestro país es el llamado El Paso 144, ocupando el 60 % de la zona sembrada del país, concentrándose en la zona este, en segundo lugar se ubica la variedad Olimar encontrándose principalmente en la zona norte-litoral este y la variedad Tacuarí en tercer lugar en la zona este. En menores cantidades aparecen las variedades Perla, Arrayán, Puitá y Avaxi.

- ✓ EL PASO 144: corresponde a una variedad tropical de alto rendimiento que se caracteriza por ser de ciclo largo. Son plantas bajas de alto macollaje, siendo sus hojas pilosas y erectas. El grano que se obtiene es largo, y presenta una cáscara clara y pilosa.

Su rendimiento es un 21% superior el bluebelle, pero es poco resistente a las bajas temperaturas por lo que debe ser plantado tempranamente.

- ✓ INIA TACUARI: esta variedad es precoz, y al igual que El Paso144 es una planta baja y de hojas erectas. El grano que se obtiene es de cáscara clara sin pilosidad. La calidad de esta variedad es muy buena tanto para la culinaria como para la industria molinera. El Inia Tacuarí fue lanzado en el año 1992 y está presente en el 18% del área total.

Además debe mencionarse la tolerancia frente a las bajas temperaturas durante la etapa productiva.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

- ✓ INIA OLIMAR: es otra variedad tropical, pero es superior en rendimiento que las demás variedades. Tiene un alto macollaje y sus hojas son erectas y pilosas. Los granos que se obtienen son pilosos y pesados. Culinariamente esta variedad es similar al El Paso 144.

El ciclo del Inia Olimar es una semana más corto que El Paso 144.

Inia Olimar se lanzó en el año 2002 como variedad protegida ocupando en ese momento el 2%.<sup>29</sup>

- ✓ Selección 404 casarone: se caracteriza por tener un bajo contenido de amilosa y baja temperatura de gelatinización.<sup>30</sup>

### 3.6 EL ARROZ EN EL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

El área de cultivo de arroz en la cosecha 2009/2010 fue de 26.889 hectáreas, en la zona centro se plantó el 60% del total, mientras que el 40% restante corresponden a la zona este.

Ver cuadro

---

<sup>29</sup> <http://www.aca.com.uy/oldsite/semillas.html> - Junio 2011

<sup>30</sup> <http://www.casarone.com.uy/productos.html> - Diciembre 2011

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

ASOCIACION CULTIVADORES DE ARROZ

EVOLUCION DEL AREA POR DEPARTAMENTO

	ZONA NORTE			ZONA CENTRO				ZONA ESTE				AREAS MENORES			TOTAL
	Arifas	Saño	Peysanoldi	Tacuarembó	Durazno	Rivera	Cerro Largo	Cerro Largo	Treinta y Tres	Lavalleja	Rocha	Río Negro	Soriano		
1985/86	4.495	480	*****	5.509	*****	4.290	14.055		29.228	2.586	24.966	140	*****	85.749	
1986/87	6.125	606	70	4.530	*****	6.058	16.098		26.548	2.309	20.789	140	*****	83.253	
1987/88	6.573	689	*****	3.656	402	7.012	15.335		26.672	2.288	18.405	95	*****	81.237	
1988/89	7.355	680	200	4.793	402	7.689	20.114		30.207	2.009	22.659	50	*****	97.178	
1989/90	6.828	612	*****	2.515	618	4.045	12.730		25.784	732	26.658	*****	*****	82.522	
1990/91	9.858	815	60	4.939	498	8.571	23.183		33.157	2.085	26.688	*****	*****	109.794	
1991/92	12.270	1.307	*****	6.349	*****	10.543	27.856		36.933	2.121	29.888	*****	*****	127.268	
1992/93	14.756	1.991	300	6.370	50	11.002	31.593		38.813	2.920	27.813	131	*****	135.739	
1993/94	16.476	2.575	260	7.496	150	9.966	32.837		38.997	3.324	22.866	195	*****	134.332	
1994/95	18.250	1.278	421	8.777	742	11.192	37.111		39.152	3.704	25.516	125	*****	146.268	
1995/96	19.000	2.000	420	8.900	621	12.400	38.000		40.300	3.800	25.500	100	*****	150.941	
1996/97	21.470	4.488	180	9.442	1.325	7.149	35.378		44.329	3.615	27.751	375	*****	155.492	
1997/98	23.582	2.162	532	11.924	538	2.520	29.969		62.631	6.032	39.481	701	157	180.229	
1998/99	31.711	8.500	1.200	13.308	1.200	8.500	33.000		60.788	6.200	40.000	1.100	458	205.990	
1999/00	23.458	7.326	1.166	11.933	1.867	5.772	34.429		55.889	6.845	34.688	1.203	407	165.000	
2000/01	19.486	6.086	968	9.912	1.567	4.795	28.999		46.426	5.666	28.814	999	338	153.676	
2001/02	27.034	6.555	1.090	11.636	960	8.392	28.367		44.252	4.621	24.078	210	50	137.235	
2002/03	26.703	7.034	1.124	9.995	1.370	7.494	28.281		42.287	4.664	24.354	90	*****	153.996	
2003/04	34.643	8.666	1.311	13.978	1.458	9.083	40.046		49.440	5.970	30.597	247	200	195.640	
2004/05	31.535	6.949	450	7.939	623	6.197	30.249		52.120	6.108	31.803	100	*****	174.073	
2005/06	31.913	7.909	859	10.431	817	7.904	29.863		47.761	5.447	28.556	106	50	172.016	
2006/07	22.783	4.820	538	6.860	868	2.663	25.367		46.500	5.230	26.426	95	390	145.000	
2007/08	28.688	8.170	869	10.524	1.150	5.417	31.738		51.279	5.195	29.436	120	375	172.961	
2008/09	26.217	5.154	394	8.964	516	5.688	32.300		48.648	4.667	32.473	47	620	167.488	
2009/10	25.867	6.860	585	7.526	363	3.696	26.889		48.336	5.182	34.394	50	530	160.297	

C.Largo Oeste (Zona Centro)

C.Largo Este (Zona Este)

Total zona 2009/10

33.332  
21%

38.474  
24%

87.912  
55%

580  
0,4%

60%

40%

(\*) Estimado

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

La modalidad de producción que predomina en el departamento es un sistema de rotación de cultivos y pastoreo. Por medio de esta modalidad de producción se posibilita un mayor rendimiento por hectárea dinamizando la producción agrícola.

En Cerro Largo se utilizan aproximadamente 30.000 hectáreas para el cultivo del arroz, esto lo ubica por debajo de Rocha y Treinta y Tres como el tercer departamento con área sembrada y producción del Uruguay. Existen en el departamento tres zonas claves para el cultivo, éstas son Río Branco, Fraile Muerto e Isidoro de Noblía ya que sus suelos son ideales para el desarrollo de la producción del arroz. La variación en el área de cultivo depende de la cantidad de agua disponible, principalmente en la zona de Fraile Muerto y de Noblía.

Más del 75% de la producción está a cargo de tres grandes empresas Saman, Casarone y Coopar instaladas en el departamento, las cuales se encargan de todo el proceso productivo mientras que el porcentaje restante se divide en empresas de menor porte como por ejemplo, Glencore, Bonistar, Agroprogreso.<sup>31</sup>

---

<sup>31</sup> <http://www.tacuy.com.uy/Servicios/Cerro%20Largo/index.htm>



## CAPITULO 4 - ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Para Michael E. Porter una buena estrategia competitiva comprende acciones ofensivas y defensivas con el fin de lograr una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas.

Es una combinación de metas que busca la compañía y de políticas que trata de alcanzar.

### 4.1. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

La estrategia competitiva es la búsqueda de una posición competitiva favorable en un sector industrial y trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en ese sector.<sup>32</sup>

“La estrategia de una organización para lograr sus objetivos de rendimiento consiste en acciones y enfoques ya existentes y programados para que continúen, completados con nuevas acciones y trazos de movimientos futuros adicionales”.

“Es el patrón de movimientos de la organización y de los enfoques de la dirección que se usa para lograr objetivos organizativos y para luchar por la misión de la organización”.

---

<sup>32</sup> Michael E. Porter, Ventajas Competitivas en el Sector industrial. México CECSA 2000

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

La estrategia competitiva para una empresa del sector industrial, tiene como objetivo buscar una posición en el sector que le permita defenderse de la mejor manera ante las fuerzas competitivas, o influir en estas para obtener un beneficio.

La estrategia competitiva consiste en todos aquellos movimientos y enfoques que pone en práctica una empresa para captar compradores y soportar las presiones competitivas mejorando así su posición en el mercado.

La estrategia competitiva consiste en las acciones que lleva a cabo una empresa para intentar desarticular a los rivales y obtener una ventaja competitiva.

La estrategia de una compañía puede ser ofensiva o defensiva, variando de una posición a otra según las condiciones del mercado.<sup>33</sup>

Una estrategia ofensiva consiste en un movimiento rápido que genera beneficios en un periodo de tiempo, la duración del mismo va a depender de cuánto tiempo tarden los rivales en emprender una contraofensiva y de esta manera cerrar la brecha creada por la ventaja competitiva.

Por el contrario una estrategia defensiva intenta minimizar el riesgo de un ataque y disminuir el impacto de los ataques e incidir para que los rivales focalicen sus acciones hacia otros rivales. Generalmente este tipo de estrategias defensivas intenta fortalecer su posición en el mercado, manteniendo su estrategia competitiva pero no logra aumentar la ventaja competitiva.

Existen tres enfoques para enfrentar las fuerzas competitivas:

---

<sup>33</sup> Thompson – Strickland (1997 sexta edición en español), Dirección y administración estratégicas, México Mac Graw-Hill

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

- Posicionar la empresa de forma tal que sus capacidades contribuyan a una mejor defensa en contra de las fuerzas competitivas.
- Buscar una mejor posición relativa de la empresa influyendo en el equilibrio de las fuerzas.
- Anticipar los cambios y responder a estos con rapidez.

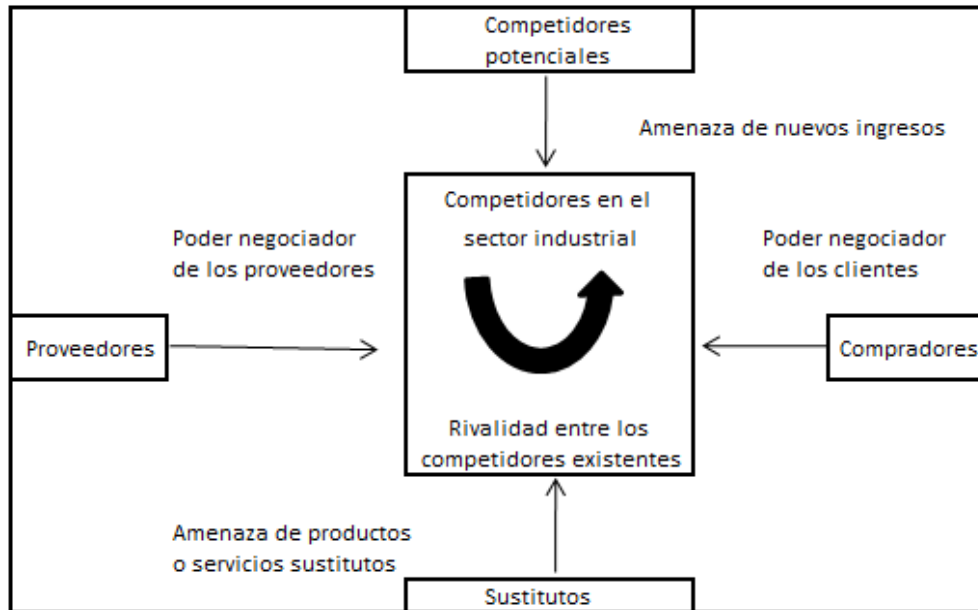
Michael E. Porter ofrece un conjunto de técnicas analíticas para todos los sectores industriales y su futura evolución, establece que la intensidad de la competencia de un sector industrial depende de las cinco fuerzas competitivas básicas.

Las cinco fuerzas son: Riesgo de nuevas empresas; Amenaza de productos o servicios sustitutos; Poder de negociación de los compradores; Poder de negociación de los proveedores; Rivalidad entre los competidores actuales.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Michael E. Porter, Ventajas Competitivas en el Sector industrial. México CECSA 2000

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO



Riesgo de nuevas empresas:

El riesgo de que en una industria ingresen nuevos competidores dependerá de las barreras actuales contra la entrada y también de la reacción de las empresas establecidas.

A) Barreras contra la entrada: existen seis factores principales que actúan como barreras.

1. economías de escala: es la reducción de los costos unitarios de un producto, al aumentar el volumen de producción del mismo.
2. diferenciación del producto: es la identificación de la marca por el cliente, a través de la lealtad del mismo.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

3. requisitos de capital: son los mínimos de capital requeridos para ser competitivos.
4. costos cambiantes: son los costos que tendría el posible comprador al cambiar de proveedor.
5. acceso a los canales de distribución: se puede crear una barrera de ingreso por la necesidad de estos de lograr distribuir sus productos en el mercado. La nueva empresa debe convencer a los canales que acepten su producto aplicando políticas de reducción de precio, inversión en publicidad, etc. lo que reduce el margen de utilidad.
6. políticas gubernamentales: constituye una barrera la potestad del gobierno en limitar el ingreso de nuevas empresas por medio de requisitos de licencias o limitando el acceso a la materia prima.

B) Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes: La rivalidad entre los competidores se manifiesta porque alguno siente la presión o ve la posibilidad de mejorar su posición. Si la competencia se da a nivel de precios, esta puede generar inestabilidad en el sector y es propensa a dejar a este en una peor situación desde el punto de vista de la rentabilidad. Otra forma de competir es por medio de las campañas publicitarias, lo que da como resultado el incremento de la demanda o una mayor diversificación del producto beneficiando a todo el sector industrial.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

La existencia de los siguientes factores son determinantes para que exista rivalidad entre los competidores.

- a. Gran número de competidores o igualmente equilibrados:
- b. Crecimiento lento en el sector industrial
- c. Costos fijos elevados o de almacenamiento
- d. Falta de diferenciación o costos cambiantes
- e. Incremento importantes de la capacidad
- f. Competidores diversos
- g. Intereses estratégicos elevados
- h. Fuertes barreras de salida

C) Presión de productos sustitutos: en el sector industrial las empresas compiten con aquellos que ofrecen productos sustitutos, estos acotan los potenciales rendimientos del sector marcando un tope en el precio, que las empresas pueden establecer manteniendo la rentabilidad.

D) Poder negociador de los compradores: la competencia de los compradores de un sector industrial provoca una baja en los precios, exigencia de mejor calidad de los productos o un incremento en los servicios y por ende generando una mayor competencia entre los vendedores.

E) Poder de negociación de los proveedores: estos tienen gran poder de negociación sobre los integrantes del sector industrial amenazando con la suba de los precios o la baja en la calidad de los productos o servicios. Los grandes

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

proveedores pueden quedarse con la mayor parte de los beneficios de un sector industrial que no sea capaz de trasladar ese aumento de los costos a sus precios.

#### 4.2. TIPOS DE ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES

Existen tres tipos de estrategia que varían de acuerdo a la complejidad de la empresa. Las mismas son de nivel corporativo, empresarial y funcional. Los directores son los encargados de las estrategias corporativas, los gerentes medios son quienes llevan a cabo las estrategias empresariales y los gerentes de nivel inferior son los responsables de las estrategias funcionales.

**Estrategia corporativa:** en este nivel se intenta determinar en cual negocio se va a desempeñar la empresa y las funciones que deben llevar a cabo las unidades para lograr cumplir con el objetivo.

Existen tres principales estrategias corporativas: crecimiento, estabilidad y renovación.

- Crecimiento: el objetivo de este tipo de estrategias es aumentar las operaciones, esto se puede llevarse a cabo de diferentes formas como por ejemplo incrementando los ingresos, la cantidad de productos ofrecidos, la cantidad de mercados alcanzados así como también la cantidad de empleados. Este crecimiento puede darse también por la combinación de estos factores.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

Las organizaciones pueden crecer mediante concentración, integración vertical y horizontal o diversificación.

El crecimiento mediante concentración se da cuando una empresa se enfoca en su principal línea de negocios aumentando los mercados a los que llega así como también la cantidad de productos que ofrece.

Otra forma de crecimiento es la integración vertical, la misma puede darse a través de dos modalidades, integración vertical hacia atrás, la misma consiste en que la empresa se convierta en su propio proveedor de insumos. Y la integración vertical hacia adelante se da cuando la empresa se encarga de la distribución de sus productos con la intención de acercarlos los mismos a sus clientes. Cuando una organización se asocia con otras de la misma industria combinando sus operaciones estamos frente a un crecimiento por medio de una integración horizontal.

Otra de las modalidades de crecimiento es la diversificación, esta puede ser relacionada o no relacionada. La diversificación relacionada se da cuando la compañía se fusiona o adquiere empresas que se relacionen con el sector. Mientras que la diversificación no relacionada, sucede cuando la empresa adquiere o fusiona con empresas que no tiene ningún tipo de relación con el sector.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Robbins y Coulter, Administración (octava edición, México 2005), Pearson Educación



ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

- Estabilidad: este tipo de estrategia se caracteriza por la falta de cambios relevantes, logrando mantener la misma cartera de clientes, a los que se les ofrece los mismos productos o servicios, manteniendo su participación en el mercado.
- Renovación: esta estrategia tiene como objetivo resolver los problemas que disminuyen el desempeño provocado por las debilidades de la organización.

Existen dos tipos:

- Estrategia de atrincheramiento: consiste en una renovación en el corto plazo, en los casos en que no existen graves problemas de desempeño. Ésta busca mantener la estabilidad de las operaciones, revitalizar recursos y aptitudes y prepararse para ser competitivos.
- Estrategia de ajuste: este tipo de estrategia se aplica a empresas con grandes problemas en el desempeño, el nivel de ajuste es de mayor extensión que en la estrategia de atrincheramiento.

**Estrategia empresarial:** esta estrategia intenta definir como debe competir la empresa en los diferentes negocios que posee. Cuando la empresa es pequeña y cuenta con una sola línea de negocios o es grande pero no ha diversificado su línea de productos o servicios, la estrategia de negocios se iguala a la estrategia de nivel corporativo.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

Si estamos frente a una empresa con múltiples negocios, cada unidad contará con su propia estrategia la que definirá los productos o servicios a ofrecer, así como los clientes a los cuales apunta.

**Estrategia funcional:** esta tipo de estrategia sirve de apoyo y respaldo a la estrategia empresarial. La misma se desarrolla en los departamentos funcionales como ser marketing, recursos humanos, investigación y desarrollo y finanzas.

#### 4.3. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS GENERICAS

Las empresas emprenden acciones frente a las cinco fuerzas competitivas, estas acciones pueden ser de carácter ofensivo o defensivo con el objetivo de crear una posición defendible en el ambiente donde desarrollan su actividad. A nivel macro se reconocen tres estrategias:

1- liderazgo general en costos.

2- diferenciación.

3- enfoque o alta segmentación

Las estrategias genéricas pueden ser utilizadas de forma pura o combinadas, y se utilizan para obtener un mayor desempeño que la competencia en un sector de la industria.

### ✚ LIDERAZGO EN COSTOS

Esta estrategia está orientada a ser líder en costos a nivel industrial y la táctica consiste en aprovechar el concepto de la curva de experiencia y en la construcción de grandes estructuras para lograr una producción masiva y eficiente. El procedimiento consiste en controlar de manera efectiva los costos de producción, gastos no directos a producción y quitar relevancia a las áreas accesorias que no contribuyan a minimizar el costo directo al producto final como lo son investigación y desarrollo, publicidad, etc.

Esta estrategia consiste en lograr costos bajos, lograr obtener rendimientos por encima del promedio del sector y de esta manera posicionarse de forma de poder hacer frente a la fuerte competencia existente.

Este tipo de estrategia protege a la empresa frente a los grandes proveedores, una estructura de costos bajos permite adaptarse rápidamente a los aumentos de los insumos propuestos por éstos.

Lograr alcanzar una estrategia baja en costos requiere grandes esfuerzos de capital por medio de la gran inversión inicial en equipos de última generación, de precios y como consecuencia sufriendo pérdidas en los primeros períodos con el objetivo de lograr una posición en el mercado.

## ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL, EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

Una vez alcanzada la posición de bajo costo la empresa no deberá perder de vista la reinversión en equipos, para así mantener su posición y no relegar la porción de mercado conquistada.

### ➤ DIFERENCIACION

A diferencia del liderazgo en costos, que consistía en hacer el mismo producto pero más eficiente, esta estrategia está orientada a obtener un producto con determinadas diferencias que sea percibido por el cliente como único en el mercado.

Las formas de aplicar esta estrategia genérica puede llevarse a cabo mediante la aplicación de una tecnología distinta, un mejor servicio al cliente, o en otras áreas donde pueda distinguirse con respecto a sus competidores, sin perder de vista a los costos de producción.

Esta estrategia si se aplica correctamente logra que el cliente se sienta identificado con la marca de la empresa generando un sentido de pertenencia con el producto, lo que permite obtener utilidades significativas, un factor de defensa en contra de las fuerzas competitivas logrando una mejor posición frente a productos sustitutos y sin descuidar a los costos de producción.

#### ✦ ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN

Orientada a un sector de mercado específico, a un segmento de producto determinado o grupo de clientes en particular. Se trata de una estrategia dirigida a un sector determinado, a diferencia de las otras dos estrategias genéricas mencionadas que se enfocan hacia todo el sector industrial.

Esta estrategia centra sus objetivos en una porción de mercado reducida y busca lograr ser más eficiente que sus competidores ya sea por medio de la diferenciación o liderazgo en costos o estos combinados.

Una vez alcanzada la alta segmentación, la empresa logra obtener utilidades superiores al promedio en el sector industrial donde se desempeña y de esta manera poder defenderse frente a las cinco fuerzas competitivas.

#### ✦ POSICIONAMIENTO A LA MITAD

Se produce cuando la empresa no logra llevar adelante alguna de las estrategias genéricas para enfrentar las cinco fuerzas competitivas y se coloca en una posición no deseable.

Una empresa en esta situación no tiene posición en el mercado, una muy baja o escasa inversión en capital, no logra diferenciar su producto y tampoco una posición de bajo costo.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

Las utilidades que obtiene son bajas, no logra mantener a los grandes clientes debido a que sus costos no son bajos, pierde negocios de grandes volúmenes, carece de una estructura empresarial clara, su estructura organizacional y sus sistemas de motivación se encuentran en conflicto.

La empresa que se encuentra en esta situación debe orientarse hacia alguna de las estrategias genéricas a fin de poder salir de la posición en la cual se encuentra, ya sea por medio de la inversión en nuevas tecnologías que la conduzcan hacia el liderazgo en costos ó por lo menos lograr costos competitivos, de otra manera enfocarse hacia un objetivo específico para alcanzar un producto único, por medio de la diferenciación.

La elección de una u otra estrategia va a depender de las capacidades y limitaciones con que cuente la empresa, distintas variables como ser la estructura, los recursos con los que cuente y el estilo administrativo.

El proceso de salida de tal posición hacia alguna de las estrategias genéricas se caracteriza por ser un proceso lento y que requiere un gran esfuerzo.

En el caso de algunos sectores industriales, puede ser que las empresas más exitosas sean por un lado, las de gran tamaño que se orientan hacia el liderazgo en costos y por otro las empresas pequeñas, que adoptan las estrategias de segmentación o diferenciación, siendo las menos rentables las empresas de tamaño medio.

El adoptar una u otra estrategia no garantiza el éxito ya que no hay una estrategia infalible, puede ser que en algunos sectores industriales no exista la oportunidad de

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

aplicar la diferenciación o el enfoque, por ejemplo en los productos de volumen a granel. Como contracara existen sectores industriales en los que la única manera de obtener mejores utilidades es por medio del enfoque o de la diferenciación como por ejemplo el sector del acero.

La elección de la estrategia genérica va a depender del sector industrial donde se encuentre la empresa y en la que se sienta menos vulnerable al ataque de los competidores.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

Características de las estrategias competitivas genéricas			
Tipo de característica	Liderazgo de bajo costo	Diferenciación	Enfoque
Objetivo estratégico	Una amplia muestra representativa	Amplia muestra representativa del mercado	Un nicho de mercado limitado donde las necesidades y preferencias del comprador sean claramente diferentes del resto del mercado
Base de la ventaja competitiva	*Costos mas bajos que los competidores	*La capacidad de ofrecer a los compradores algo distinto de los competidores	*Costos mas bajos al atender en nicho o una capacidad de ofrecer a los compradores del nicho algo que se adapte a sus necesidades y gustos
Línea de productos	*Un buen producto básico con pocos elementos superfluos (calidad aceptable y selección limitada)	*Muchas variaciones en los productos, una amplia selección, fuerte énfasis en las características de diferenciación elegidas	*Adaptadas para satisfacer las necesidades especializadas del segmento objetivo
Enfoque de producción	*Una búsqueda continua de reducción de costos sin sacrificar la calidad aceptable y las características esenciales	*Inventar formas de crear valor para los compradores	*Adaptada al nicho
Enfoque de mercadotecnia	*Tratar de transformar las características del producto en una virtud que conduzca al bajo costo	*Integrar las características por las cuales estén dispuestos a pagar a los clientes *Cobrar un precio adicional para cubrir los costos adicionales de las características de diferenciación	*Comunicar la capacidad única de la compañía para satisfacer los requerimientos especializados del comprador
Conservación de la estrategia	*Precios económicos/ buen valor *Todos los elementos de la estrategia tratan de contribuir al logro de una ventaja de costo duradera; la clave es reducir los costos año a año en todas las áreas del negocio.	*Comunicar de manera verosímil los puntos de diferencia *Insistir en la mejora constante y usar la innovación para mantenerse a la vanguardia de los competidores imitadores. *Concentrarse en unas cuantas características clave de diferenciación; usarlas para crear una reputación y una imagen de la marca.	*Dedicarse por completo a satisfacer mejor al nicho que otros competidores; no deteriorar la imagen ni los esfuerzos de la compañía al entrar en otros segmentos y al añadir otras categorías de productos para ampliar el atractivo del mercado

Tabla extraída de Dirección y Administración Estratégicas, Thompson y Strickland



ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

Estrategia Genérica	Habilidades y requisitos requerido	Requisitos comunes de las organizaciones
Liderazgo en costos	Capital de inversión y acceso al capital Capacidades de ingeniería de procesos Supervisión intensa de los trabajadores Diseño de productos para la fabricación Sistema barato de distribución	Control de costos rígido Informe de control frecuentes y detallados Organización y responsabilidades estructuradas Incentivos basados en cumplir objetivos Cuantitativos
Diferenciación	Capacidades solidas de marketing Ingeniería de productos Dotes creativas Capacidades solidas en investigación básica Reputación corporativa de la calidad o liderazgo tecnológico Larga tradición en la industria o combinación peculiar de habilidades aprendidas de otras Gran cooperación de los canales	Coordinación firme entre funciones de investigación y desarrollo de productos y Marketing Medición e incentivos subjetivos en vez de medición cuantitativa Atractivos para trabajadores calificados científicos o personas creativas
Enfoque	Combinación de destrezas y recursos anteriores dirigidos al objetivo estratégico	Combinación de los requisitos anteriores dirigidos al objetivo estratégico

Fuente: M.E. Porter *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*

#### 4.4. EL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Este proceso comprende seis etapas que abarcan la planeación, la implementación y la evaluación estratégica. Las cuatro primeras refieren a la planeación.

ETAPA 1. Identificar la misión, los objetivos, y las estrategias actuales de la organización.

Las organizaciones necesitan una misión, una descripción de su finalidad, de la razón por la que está en el negocio. También es importante identificar los objetivos actuales y las estrategias que se aplican. Los objetivos son el fundamento de la planeación de toda organización y conocerlos da a los gerentes una base para analizar si hay que cambiarlos, por esta razón también es importante que ellos conozcan las estrategias de la organización.

ETAPA 2. Análisis externo

Los gerentes de las organizaciones realizan un análisis externo para conocer que hace la competencia, para analizar si existen cambios en la legislación y si se puedan afectar o no, también conocer cuál es la oferta de mano de obra que existe en el mercado en que opera la organización. Para analizar cuáles son las tendencias y los cambios que ocurren en el entorno se debe examinar ambientes generales como también ambientes particulares.

## ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL, EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

Los gerentes luego que analizan el entorno evalúan cuales son las oportunidades que tiene la organización, así como también las amenazas que hay que contrarrestar.

Un mismo ambiente puede presentar oportunidades para una organización y amenazas para otras del mismo sector, esto se da por las diferencias de recursos y aptitudes que existen en las organizaciones.

### ETAPA 3. Análisis interno

El análisis interno debe concluir con una evaluación de cuáles son los recursos de la organización y que capacidades tiene para realizar las diferentes actividades funcionales. Las actividades que la organización realiza en forma correcta así como también los recursos exclusivos con los que cuenta son sus fuerzas y las actividades que no hace bien. así como los recursos que no tiene, son sus debilidades.

### ETAPA 4. Formulación de estrategias

Para que la organización explote un nicho estratégico una de las herramientas que tiene la gerencia es realizar un análisis de los ambientes externos (oportunidades y amenazas) e internos (fortalezas y debilidades) por medio del matriz FODA.

Los gerentes deben establecer y evaluar alternativas estratégicas y elegir las que aprovechan mejor las fuerzas de la organización y las oportunidades del ambiente exterior, o las que minimizan debilidades y amenazas.

### ETAPA 5. Puesta en marcha de las estrategias

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

En esta etapa se implementa la estrategia, la cual para ser exitosa debe ser llevada a cabo de forma correcta.

**ETAPA 6. Evaluación de resultados**

Esta última etapa consiste en evaluar los resultados determinando el grado de eficacia de las mismas y en caso de desvíos determinar los ajustes a realizar.<sup>36</sup>

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>OPORTUNIDADES</b>	MAXI – MAXI (Crecimiento) Potencialmente es la más exitosa, ya que utiliza las fuerzas para aprovechar las oportunidades	MINI – MAXI (Estabilidad) Desarrollo para superar debilidades a fin de aprovechar las oportunidades
<b>AMENAZAS</b>	MAXI – MINI (Estabilidad) Uso de fortalezas para enfrentar o evitar las amenazas	MINI – MINI (Renovación) Contracción, liquidación o empresa de riesgo conjunto (alianzas)

Autor Richard L. Daft, Administración 6ª. Ed. Thompson 2004

<sup>36</sup> Robbins y Coulter, Administración (octava edición, México 2005), Pearson Educación

#### 4.5. MATRIZ DE CARTERA CORPORATIVA

La cartera de negocios de una organización se representa a través de una matriz bidimensional, en la que se compara la posición estratégica de todos los negocios en los que participa la compañía.

La matriz de carteras de BCG (Boston Consulting Group) compara los negocios de una compañía diversificada tomando como base la tasa de crecimiento industrial y la participación relativa en el mercado. La matriz presenta dos ejes uno vertical y otro horizontal, el primero muestra el crecimiento proyectado en el mercado y el segundo contempla la participación relativa del mercado.<sup>37</sup>

		Participación relativa del mercado	
		Alta	Baja
Tasa de Crecimiento de la industria	Alta	Estrellas	Signos de interrogación
	Baja	Vacas de efectivo	Perros

Cuando analizamos los negocios de la empresa, éstos pueden ubicarse en algunos de los cuatro cuadrantes de la matriz.

---

<sup>37</sup> Thompson – Strickland (1997 sexta edición en español), Dirección y administración estratégicas, México Mac Graw-Hill

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

- Vacas de efectivo: Poco crecimiento y alta participación del mercado. Este tipo de unidades de negocios genera grandes sumas de efectivo, para cubrir las necesidades de reinversión y crecimiento.
- Signos de interrogación: Baja participación en el mercado y alta tasa de crecimiento. Las empresas ubicadas en este cuadrante requieren grandes inversiones de capital, la cual no se corresponde con el flujo de efectivo generado.
- Estrellas: Alta participación en el mercado y alta tasa crecimiento. Un negocio estrella en su inicio (estrella joven) requiere grandes inversiones de capital debido al gran crecimiento que presenta, pero en esta etapa este negocio no es capaz de producir el flujo de efectivo necesario, por lo cual debe recurrir a la organización para conseguirlo. Luego de un periodo de tiempo la estrella ya no tiene un crecimiento tan marcado siendo esta capaz de generar el efectivo necesario para cubrir sus necesidades.
- Perros: Poca participación en el mercado con baja tasa de crecimiento. Estos son incapaces de generar flujos de efectivo atractivos a largo plazo. Esta categoría no produce ni consumen mucho efectivo.

La matriz BCG es una herramienta útil de administración estratégica, esta matriz permite a los directores establecer las prioridades al momento de tomar las decisiones en cuanto a la asignación de los recursos.

#### 4.6. CADENA DE VALOR Y VENTAJAS COMPETITIVAS

Según Porter una empresa logra tener una ventaja competitiva cuando posee un mejor posicionamiento que la competencia, obteniendo la lealtad del cliente y defendiéndose de las fuerzas competitivas.<sup>38</sup>

Porter señala que la empresa debe ser analizada según las actividades que realiza individualmente, utilizando la cadena de valor, esta última es una herramienta útil para el análisis y comprensión de las fuentes de las ventajas competitivas.

Para este autor el valor, es lo que los consumidores aceptan pagar por los productos y servicios, dividiéndolos en actividades de valor que realiza la organización y en el margen obtenido por esta para ser rentable.

La cadena de valor distingue dos tipos de actividades, las primarias y las de apoyo.

Las primarias son las encargadas de la creación física del producto, venta y transferencia al comprador y el servicio de asistencia post venta.

Las segundas son las que respaldan a las actividades primarias, apoyándose entre sí, brindando insumos, tecnología, recursos humanos y demás funciones necesarias a la empresa.

Las primarias se agrupan en cinco actividades:

---

<sup>38</sup> Michael E. Porter, Ventajas Competitivas: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. 1ª Edición 1987-8ª Reimpresión Febrero 1992. Impreso en México

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

- \* Logística interna: actividades asociadas a la recepción, almacenamiento y distribución de insumos del producto, manejo de materiales, control de inventarios, etc.
- \* Operaciones: actividades relacionadas a la transformación de los insumos en la etapa final del producto como por ejemplo empaque, ensambles, mantenimiento de equipo, etc.
- \* Logística externa: actividades que se relacionan con la recopilación y depósito, distribución física del producto, procesamiento de pedido y programación.
- \* Mercadotecnia y ventas: esta actividad busca proporcionar un medio para que los compradores conozcan y comprendan el producto por medio de publicidad, promoción, fuerza de ventas, etc.
- \* Servicio: actividades relacionadas con los servicios para aumentar el valor de los productos como por ejemplo instalación, mantenimiento, reparaciones, etc.

Las actividades de apoyo se dividen en:

- \* Abastecimiento: esta actividad consiste en la compra de insumos utilizados en la cadena de valor. Su costo no es relevante pero incide en otras actividades que pueden llegar a reducir importantes costos en estas.
- \* Desarrollo en tecnología: son actividades que pueden ser agrupadas de manera general buscando mejorar el producto y el proceso.



ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

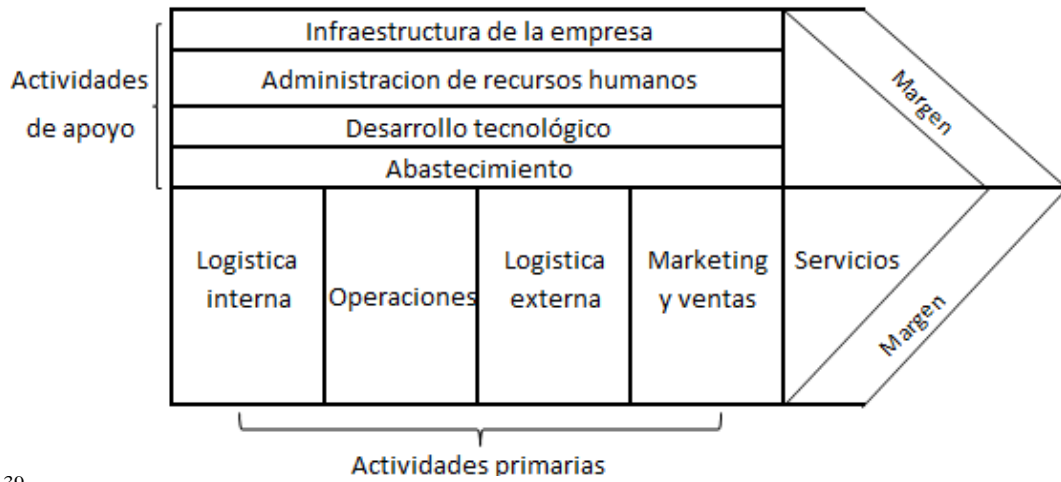
- \* Administración de recursos: consiste en actividades encargadas de la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos los tipos de personal.
- \* Infraestructura de la empresa: son las actividades como ser la administración general, finanzas, contabilidad, planeación, etc.

Eslabones dentro de la cadena de valor

Son las relaciones que existe entre la forma en que se desarrolla una actividad y el desempeño o costo de otra. Se pueden lograr ventajas competitivas a través de los eslabones de dos maneras, optimización y coordinación, estas surgen de varias causas genéricas:

- \* La misma función puede ser desempeñada de distintas formas.
- \* El costo o desempeño de las actividades directas se mejora por mayores esfuerzos en las actividades indirectas.
- \* Actividades desempeñadas dentro de una empresa reducen la necesidad de mostrar, explicar o dar servicio a un producto en el mercado.
- \* Las funciones de seguro de calidad pueden ser desempeñadas de diferentes maneras.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO



39

<sup>39</sup> Michael E. Porter, Ventajas Competitivas: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. 1ª Edición 1987-8ª Reimpresión Febrero 1992. Impreso en México

CAPITULO 5 - EMPRESAS ARROCERAS PRESENTES EN EL  
DEPARTAMENTO DE CERRO

5.1. CASARONE AGROINDUSTRIAL S.A.

Nicolás León Casarone fue quien promovió la actividad industrial en José P. Varela, departamento de Lavalleja, instalando una fábrica de aceite y en la década del 50 comenzó a desarrollar la actividad arrocera con un pequeño molino contiguo a la aceitera, que luego se trasladaría a Montevideo.

En la década del 60 el incremento de la producción impulsó la incorporación de los secadores de arroz, ya en los 70 aumenta la capacidad de almacenaje y en las siguientes décadas la expansión se hace cada vez mayor.

En la década del 80 la empresa comienza su expansión por el país instalándose en Río Branco y en los 90 en la ciudad de Artigas.

Es la primera empresa del país que cultiva e industrializa el arroz, la misma es propietaria de 20.000 hectáreas de tierra en el país, que se ubican en los departamentos de Cerro Largo (Río Branco) y Treinta y Tres (San Fernando). Ambos establecimientos están estratégicamente ubicados en las márgenes de los ríos Tacuarí y Yaguarón, lo que constituye un factor indispensable para la producción.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

Esta empresa se ubica dentro de las primeras exportadoras a nivel nacional, exportando anualmente más de 100.000 ton. de productos terminados y subproductos.

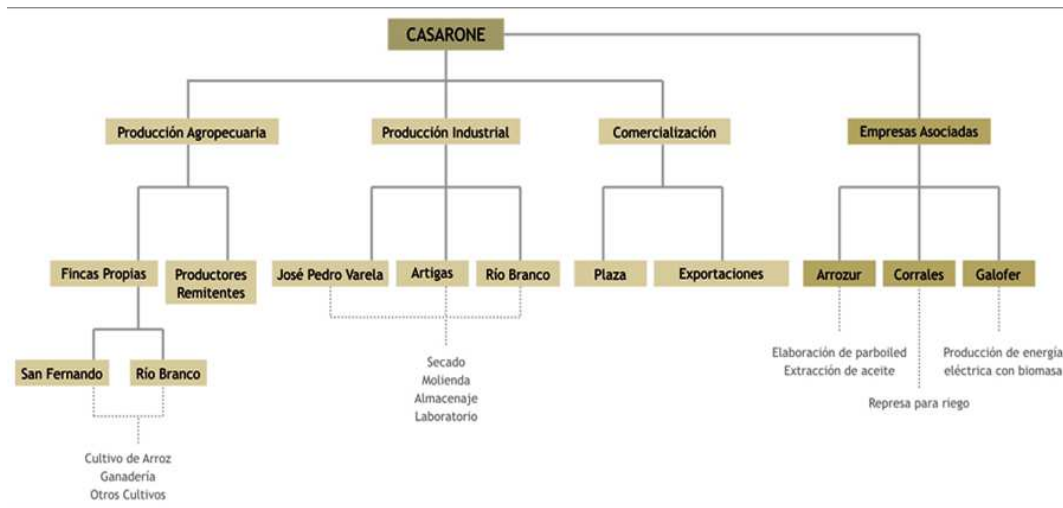
Tiene una capacidad de producción de 700 toneladas de Paddy diarias. El 20% de la materia prima utilizada es producción propia, mientras que el 80% restante la obtienen de más de 60 productores que le remiten su producción.

Casarone es la única de las cuatro empresas arroceras más importantes del país que tiene integración vertical hacia atrás, lo que le permite asegurarse parte de la producción y no depender exclusivamente de los productores, además esto le permite abaratar costos.

Mantienen un estrecho vínculo con los productores, ayudándolos mediante financiamiento, gestión de arrendamiento de tierras, agua para el cultivo, semilla, asesoramiento técnico entre otros.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

Organigrama de Casarone Agroindustrial



Con respecto al área industrial cuenta con tres centros de recepción e industrialización, que están ubicados en José Pedro Varela, Río Branco y Artigas. Durante la cosecha estos centros llegan a ser cinco, estos últimos que se suman sirven para recepción, secado y almacenamiento, ubicados en los establecimientos agropecuarios propios.

Cada uno de los centros de elaboración de Casarone, posee un staff de técnicos laboratoristas, los que tienen la función de corroborar que se cumplan los estándares de calidad de cada una de las etapas que la empresa tiene preestablecidas.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

La empresa se enfoca en el perfeccionamiento tanto de sus productos como de sus procesos mediante la implantación de la norma ISO 9001<sup>40</sup>



Fuente: Casarone<sup>41</sup>

Gran parte de los productos y subproductos terminados tienen como destino la exportación, siendo sus principales destinos Europa, Centroamérica, Medio Oriente,

<sup>40</sup> [http://www.casarone.com.uy/negocio\\_industrial.html](http://www.casarone.com.uy/negocio_industrial.html) - Julio 2011

<sup>41</sup> <http://www.casarone.com.uy/mapamolinos.html> - Julio 2011

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

Perú y Brasil; internamente el arroz es vendido bajo su propia marca o de terceros. Además comercializa aceite, cáscara de arroz y afrechillo.



Fuente: Casarone

Los productos que obtiene abarcan una amplia gama, arroz cargo, blanco y parboiled, cuya diferencia está basada en los distintos niveles de elaboración.

Las variedades producidas se clasifican según el tamaño del grano en largo (El Paso 144, Tacuarí y Olimar); grano medio (Selección 404), además se destaca la producción de aceite y arroz quebrado.

Comparte la titularidad de Galofer S.A., Arrozur S.A. y Corrales S.A., la intención de mantener estas alianzas se debe a que les remite utilidades extras ya sea por la

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

generación de energía mediante la quema de la cáscara de arroz (Galofer), de la utilización de riego para su producción (Corrales) y la posibilidad de fabricar no solo arroz parboiled sino también aceite de arroz (Arrozur).

La empresa tiene una escasa participación en el mercado local, dedicándose especialmente al mercado internacional.

Producen su propia semilla, la cual cumple con todas las certificaciones necesarias otorgadas por el Instituto Nacional de Semillas, a su vez utilizan la Guía de buenas prácticas agrícolas para lograr un producto de gran calidad que posea un bajo nivel de utilización de agroquímicos.

El volumen de producción de Casarone varía año a año según la cantidad de agua de la que dispone al momento de la siembra, en la cosecha 2010-2011 la misma fue de 160 toneladas de arroz cáscara.

#### FODA Casarone

#### FORTALEZAS

1. La empresa tiene un gran reconocimiento en el mundo.
2. Excelente calidad de los productos que vende.
3. Tiene la capacidad de adaptarse a las necesidades del comprador.
4. Mantiene una amplia cartera de clientes que le permite vender todo el arroz producido.



ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

5. Se encuentra ubicada en zonas estratégicas del país, Río Branco, Varela y Artigas.
6. Cuenta con una integración vertical hacia atrás.
7. Tienen la capacidad de amortiguar las variaciones del tipo de cambio a través de coberturas.
8. Obtienen sus productos con semillas certificadas elaboradas por la empresa.
9. Mantiene alianzas estratégicas que le permiten obtener beneficios que solos no podrían.

OPORTUNIDADES

1. Aumentar la participación en el mercado interno.

DEBILIDADES

1. No cuenta con políticas de capacitación del personal.
2. Dificultades para mantener maquinaria de última generación.
3. Nula publicidad en el mercado interno.

AMENAZAS

1. Existen varios sindicatos que pueden afectar la producción.

La prioridad de la empresa es producir un arroz de alta calidad lo que les ha permitido obtener un gran reconocimiento a nivel mundial así como la conquista

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

de nuevos mercados, sin descuidar las especificaciones que le requieren los clientes.

Casarone realiza inversiones permanentes a lo largo de toda la cadena de producción de la empresa.

La estrategia corporativa que aplica es de crecimiento. Este crecimiento se lleva a cabo mediante la expansión directa enfocándose en su principal línea de negocio el arroz, mediante la conquista de nuevos mercados. Otra forma de crecimiento que desarrolla Casarone es por medio de la integración vertical hacia atrás, siendo proveedor de su principal insumo. Cuenta también con integración horizontal que se da a través de asociaciones que tiene con empresas del mismo sector (Galofer, Arrozur y Corrales).

La calidad del arroz le permite realizar un producto diferencial a nivel mundial que de acuerdo a las estrategias genéricas de Porter la podemos clasificar como diferenciación.

## 5.2. SAMAN

Surge en 1942 como un pequeño molino con capacidad limitada de producción. Desde su comienzo ha marcado el rumbo de la producción nacional, controlando hoy en día el 50% del total y siendo el principal exportador de la región.

En el 2007 es adquirida por Camil Alimentos S.A., empresa brasileña líder en el continente en el mercado arrocero y una de las cinco principales a nivel mundial.

La empresa se caracteriza por contar con una continua y alta inversión en tecnología orientada a optimizar el procesamiento, seguridad industrial y parámetros de calidad que le permiten competir internacionalmente y abastecer el mercado local. Cuenta con ocho plantas industriales ubicadas en las principales zonas de producción del país localizadas estratégicamente en Tomás Gomensoro, José Pedro Varela, Lascano, Montevideo, Tacuarembó, Río Branco, Vergara y Salto.

Saman realiza los procesos de recepción, secado, almacenamiento y elaboración de los productos. Tiene una capacidad de secado de 11700 ton/día, 344000 ton. de almacenamiento y elaboración de arroz Paddy de 1700 ton. /día significando una capacidad instalada de 500.000 ton al año.

En relación a las exportaciones ha conquistado más de cincuenta países en los diferentes continentes. Brasil es uno de los principales clientes, favorecido por el proceso integrador del Mercosur, a su vez Perú ocupa el segundo lugar en la región

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

en los últimos años. También se destaca exportaciones a Irán, Iraq, Turquía, Reino Unido, Alemania, España, Chipre y Holanda.

Los productos ofrecidos son arroz grano largo (blanco, integral, quebrado), grano medio, arroz aromático, arroz saborizado, aceite y galletas de arroz.



La semilla que utiliza es producida por el INIA (Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria), una vez que Saman reciben la semilla le aplica un riguroso Protocolo Interno de Producción de Semilla hasta alcanzar la semilla certificada que será entregada a los productores.

Este protocolo es auditado por ingenieros agrónomos de la empresa y por técnicos de INASE (Instituto Nacional de Semilla) lo que garantiza aún más la calidad del producto.

A su vez Saman durante el proceso productivo brinda asesoramiento y apoyo al productor como ser el suministro de agua a unas 18000 há. por medio de sistemas de

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

riego que utilizan bombeos que vienen de ríos y lagunas así como también agua proveniente de represas artificiales.

Además se vincula con empresas como Samu la cual se encarga de la gestión comercial y distribución a nivel nacional de sus productos.

Es propietaria del 47% de Arrozur única planta de parboilización del país, que además se encarga de la extracción y refinado del aceite de arroz proveniente del afrechillo.

CORRALES S.A. empresa que se encarga de la administración de la represa los Corrales, de la cual Saman posee un 43% y además por medio de Comisaco S.A. es socia administradora del 50% de la represa de India Muerta.

Participa en un 41% de Tacua empresa operadora portuaria, situada en el Puerto de Montevideo, lo cual es de gran importancia para Saman ya que exporta más del 90% de su producción.

Tiene el 45% del capital accionario de GALOFER, empresa dedicada a la generación de energía eléctrica a partir de la cáscara de arroz con una capacidad de generación de 20MW.

El principal destino de su producción es el mercado externo el cual representa el 95% de la misma quedando el 5% restante para el mercado interno. Es la principal exportadora del sector.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

Una de las características de Saman es la dedicación exclusiva a la industrialización y comercialización del producto, no obstante si bien no se dedica a la producción propiamente dicha, marca líneas directrices a los productores para obtener un producto de alta calidad.

Saman tiene asociaciones estratégicas que le permiten ahorrar en costos y obtener beneficios extras, entre ellas podemos encontrar Tacua, Galofer, Samu, India Muerta.

Tiene como objetivo la exportación de arroz producido con semillas certificadas por SGS, esta certificación consta de la descripción del producto final como por ejemplo que no tiene residuos químicos por encima de lo tolerado, que no es un arroz genéticamente modificado, que se produce bajo sistema de rotación, que tiene manejo independiente de variedades y que no tiene ninguno uso adicional de agroquímicos.

El principal objetivo de Saman es conservar la cartera de clientes así como la conquista de nuevos mercado no solo en América sino en el mundo, logrando de esta forma disminuir la dependencia de Brasil.

La empresa se caracteriza por producción diferentes variedades de granos, desde antes de que se cultive la semilla Saman interviene en el proceso para asegurarse que el producto obtenido cumple con las especificaciones requeridas por el comprador.

Una de las formas de hacerlo es mediante el pago de un canon al productor para que le produzca determinado tipo de grano, también le provee al productor la semilla, el agua necesaria para el cultivo, etc.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

En lo que refiere al mercado interno Saman ha logrado diversificar sus productos ofreciendo además del arroz tradicional, galletas de arroz, aceite de arroz y arroz saborizado.

FODA Saman

FORTALEZAS.

1. La empresa ha logrado tener una Imagen reconocida en el exterior.
2. Saman tiene como política la producción y venta de los granos por variedad, esto le permite llegar a los mercados más exigentes.
3. Tiene la capacidad de adaptar sus ventas a los requerimientos de los clientes de todo el mundo.
4. Mantiene una buena relación con los productores que le permite mediante contratos asegurar los requerimientos de sus clientes.
5. Realiza un estricto seguimiento del proceso productivo, proporcionando semillas certificadas, arrendamiento de tierras, recursos hídricos, así como también el asesoramiento al productor.
6. Saman busca una constante innovación tecnológica que le permita hacer un producto de mejor calidad a la vez que competitivo.
7. Posee participaciones en otras empresas afines al sector que le permiten obtener ganancias derivadas de la actividad.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

8. Es una de los mayores productores de arroz del Uruguay, lo que le permite tener buena capacidad de negociación tanto a nivel interno como externo.

#### OPORTUNIDADES

1. Aumentar la participación del mercado interno.
2. Aumento mundial del consumo del arroz.

#### DEBILIDADES

1. Saman no participa de la producción, por lo que tiene dependencia del productor arrocero.
2. Falta de políticas de medio ambiente (polvillo del secado).

#### AMENAZAS

1. Los paros que se producen en el puerto provocan pérdidas así como dificultades de cumplir en tiempo y forma de los contratos.
2. Los subsidios que obtengan otros países al momento de producir puede significar pérdidas de mercado así como una rebaja forzada del precio de venta.
3. Existencia de varios sindicatos lo que provoca dificultades en la negociación colectiva.



ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

Saman es la principal exportadora de arroz del Uruguay, esto lo ha conseguido gracias a una permanente participación y búsqueda de nuevos mercados respaldados por un producto de gran calidad y una buena imagen que ha construido por varios años lo que le permiten un continuo crecimiento.

Otro factor que permite la expansión de la empresa es la gran flexibilidad que cuenta para adaptarse a los requerimientos de los clientes, cumpliendo con todas las exigencias.

Otra de las cualidades de la empresa es la innovación de productos con características diferenciales que le permitan llegar a nuevos mercados y clientes.

De acuerdo a lo antes mencionado, Saman tiene una estrategia corporativa de crecimiento. Este crecimiento queda evidenciado por la búsqueda permanente de nuevos mercados en el mundo así como en la búsqueda de productos nuevos como por ejemplo el arroz certificado.

Posee integración vertical hacia adelante, ya que ellos mismos comercializan su producto dentro del mercado interno, la encargada de hacerlo es la empresa Samu, empresa perteneciente a Saman. Además tiene integración horizontal a través de alianzas que posee con empresas afines a su actividad entre las que encontramos Galofer, Arrozur, la administración de las represas de Corrales e India Muerta y la operadora portuaria Tacua.

Según las estrategias genéricas de Porter, Saman utiliza una estrategia basada en la diferenciación, focalizándose en la calidad de los productos que ofrece. La

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

aplicación de este tipo de estrategia provoca un reconocimiento mundial por la calidad siendo este un factor clave para mantener la lealtad de los clientes y conquistar nuevos mercados.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

5.3. COOPAR S.A.

Es una empresa industrial arrocera con una gran experiencia en el mercado local y regional que ha logrado ser la primera industria arrocera del MERCOSUR en obtener la certificación ISO 9002, respaldada por una óptima gestión y calidad de sus productos.

Algunos de los productos de Coopar son:



La empresa desarrolla su producción en los departamentos de Soriano, Cerro Largo, Treinta y Tres y Rocha, y en lo referente a la industrialización de los productos cuenta con seis plantas ubicadas en Río Branco (Cerro Largo), Treinta y Tres, Montevideo, y tres plantas en el departamento de Rocha, una en Cebollatí y dos en Lascano.<sup>42</sup>

<sup>42</sup> <http://www.coopar.com.uy/produccion.html>

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO



Fuente COOPAR

En relación a las exportaciones, los destinos son diversos. En América del Sur distribuye sus exportaciones a Brasil, Argentina, Chile, Paraguay, Bolivia, Perú y Ecuador. En América Central concentra sus exportaciones en Costa Rica, Haití; Cuba y Jamaica y en América del Norte envía su producción a Estados Unidos y México. En Europa las ventas se realizan hacia Bélgica, Reino Unido, España, Portugal, Países Bajos, Alemania, Polonia, Lituania y Grecia.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

En el Continente africano exporta a Senegal, Liberia, Guinea Bissau, Costa de Marfil, Ghana, Benín, Nigeria, Libia, Angola y Sudáfrica.

Por último las exportaciones al continente asiático se distribuyen en Rusia, Turquía, Israel, Irak, Irán, Kuwait, Emiratos Árabes.

Coopar cuenta con empresas vinculadas como ser Galofer S.A., Comisaco S.A. y Arrozur. S.A.

GALOFER S.A. Es un consorcio que tiene como integrantes a Coopar S.A., Saman, Arrozal 33, Casarone Agroindustrial S.A. y Glencore S.A. Esta empresa es la primera en el país dedicada a la generación de energía eléctrica a partir de la cáscara de arroz y la segunda a nivel mundial.

ARROZUR: Empresa que integra junto Saman, Casarone Agroindustrial S.A., Arrozal 33 Y Cipa. Actualmente produce 80.000 toneladas de arroz Paddy y 2500 ton. de aceite refinado.

COMISACO: Es una asociación entre Saman y Coopar S.A. y se encargan de la administración de la represa de India Muerta.

Una de las decisiones que adopta Coopar derivada del constante cambio en el mercado internacional es la permanente adaptación al mismo. Buscan consolidar los mercados que ya poseen así como lograr obtener nuevos clientes que le permitan a la empresa aumentar sus ventas.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

Coopar al igual que Saman vende sus productos en el mercado interno, haciéndose presente en este con un gran gama de productos como el arroz tradicional, arroces saborizados, galletas de arroz así como otros derivados del arroz, entre los que podemos encontrar harina de arroz, aceite de arroz, galletas dulces de arroz y fideos.

Si bien no tiene una estrategia de publicidad definida han logrado identificar su marca con el logo del cocinerito a la vez que la han asociado a un jingle que los hace conocido en todo el país logrando la fidelidad del cliente.

También posee asociaciones estratégicas que le permiten obtener mayor rentabilidad así como disminuir sus costos, entre estas asociaciones podemos encontrar a Galofer SA, Arrozur y Comisaco. Llevar adelante estos emprendimiento para Coopar en solitario sería imposible.

#### FODA Coopar

##### FORTALEZA

1. Capacidad para adaptarse a los cambios mundiales.
2. Mantiene una excelente relación con los clientes y una permanente intención de aumentar su cartera.
3. Cuenta con una fuerte participación en el mercado interno que la posicionan entre las dos mayores empresas que abastecen al país.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

4. Por medio de Blue Patna tiene un alto reconocimiento en el mercado interno lo que la hace muy fuerte en el medio local.
5. Cuenta con tecnología de punta que le permite obtener un producto de excelente calidad, logrando con esto competir a nivel internacional.
6. La empresa se adapta a las normas ISO tanto a nivel de calidad de los productos, así como la capacitación del personal adecuado bajo la norma ISO 9001.
7. Cuenta con sociedades estratégicas que le permiten obtener ganancias así como aumentar su gama de productos.
8. Por sus excelentes productos tiene posibilidades de conquistar nuevos mercados.
9. Diversificación de productos en el mercado interno.

OPORTUNIDADES

1. Oportunidad de crecimiento de la estructura favorecida por la ley de inversiones.
2. Demanda del mercado interno.

DEBILIDADES

1. Poca difusión de sus productos.
2. Baja identificación de la empresa con sus productos conocidos (Blue Patna, Chef).

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

3. Conflictos con gremios.

#### AMENAZAS

1. Subsidios de otros países a sus productos.
2. Expuestos a paros portuarios, aduanas.

Esta empresa busca no solo mantener sus clientes sino también conquistar nuevos que le permitan incrementar el nivel sus exportaciones.

Las posibilidades de ampliación de su estructura se ven favorecidas por la ley de inversiones, la empresa tiene la certeza de que sin una adecuada estructura fabril es impensable pensar en expectativas de crecimiento más allá de las coyunturales.

Coopar posee una estrategia corporativa de crecimiento por expansión directa, la misma puede apreciarse por la oferta de nuevos productos y búsqueda de nuevos mercados en el mundo.

Además posee integración horizontal la que se observa con las participaciones que tiene en empresas afines como Galofer, Arrozur y la administración de la represa India Muerta.

Si bien Coopar es netamente exportadora, es la empresa que tiene mayor presencia en el mercado local por medio de sus reconocidas marcas Blue Patna y Chef. Cuenta con una diversa gama de productos derivados del arroz como ser arroces saborizados, harinas, galletas, sopas y aceite. Es la única de las empresas presentes en el mercado



ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

uruguayo que produce entre los diversos productos, arroz envasado al vacío

(Parboiled e Integral).

Coopar tiene una trayectoria de más de 50 años en los que su pilar fundamental para su producto ha sido la calidad del mismo, sumada a la flexibilidad que posee para adaptarse a los requerimientos del cliente provoca que sus productos sean de gran demanda a nivel mundial.

Por lo antes mencionado Coopar dentro de las estrategias genéricas de Porter utiliza como estrategia la diferenciación, la misma radica en la calidad de sus productos.

#### 5.4. GLENCORE

Glencore es una sociedad anónima integrante de la multinacional Glencore Internacional AG, cuya casa matriz está ubicada en Suiza en la ciudad de Baar. La empresa fue fundada en 1974 y se ha convertido en un importante operador de productos agrícolas, minerales, metales y petróleo a nivel mundial.

Glencore S.A. se instaló en el país en 1993 y desde entonces ha desarrollado como principal actividad la industrialización y la comercialización de cereales, siendo su principal producto el arroz. El arroz representa el 70% de la producción de la empresa el 30% restante se divide en otros cereales.

La empresa posee plantas en los departamentos de Cerro Largo, Treinta y Tres, Tacuarembó y Artigas, y está construyendo una planta parboilizadora en la Zona de Paso del Dragón departamento de Cerro Largo.

#### FODA Glencore

##### FORTALEZAS

1. Es una empresa multinacional reconocida mundialmente que le facilita por medio de este reconocimiento vender sus productos.
2. Tienen la capacidad de fijar el precio de acuerdo a las especificaciones del producto requeridas por el cliente.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

3. Cuentan con tecnología de primera línea que le permite obtener un producto de alta calidad.
4. Grandes inversiones anuales en infraestructura y maquinaria manteniendo una mejora continua.
5. Tiene la capacidad de cubrir la demanda insatisfecha de determinadas variedades específicas que no fueron cubiertas por los tradicionales productores ejemplo grano medio.
6. Producen un producto de alta calidad que le permiten vender cuando nadie puede hacerlo.

OPORTUNIDADES

1. Tienen la posibilidad de conquistar nuevos mercados.
2. Posibilidad de cubrir nichos de mercado que otros proveedores no pueden abastecer por problemas coyunturales (sequías, restricciones al comercio, problemas políticos, etc.).
3. Vender en el mercado local.

DEBILIDADES

1. Falta de políticas para resolver problemas relacionados al medio ambiente como ser el polvillo que desprende en el blanqueo del producto.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

AMENAZAS

1. La empresa está expuesta a potenciales conflictos sindicales que pueden dificultar la operativa.

Es la única empresa multinacional que integra el sector arrocero uruguayo, está en permanente crecimiento e invierte anualmente una cifra que ronda aproximadamente 1.000.000 de dólares.

Glencore ha experimentado un crecimiento en las exportaciones por la búsqueda permanente de nuevos mercados en todo el mundo, esto se debe fundamentalmente a la buena imagen que posee a nivel internacional y a la calidad de sus productos.

En su idea de crecimiento Glencore está instalando una planta parboilizadora en el departamento de Cerro Largo, lo que le permitirá ofrecer un nuevo producto y con esto lograr incrementar aún más sus exportaciones.

De acuerdo a las características mencionadas la empresa reúne los requisitos para incluirla en una estrategia a nivel corporativo de crecimiento mediante modalidad de expansión directa.

Según las estrategias genéricas de Porter la estrategia competitiva que aplica Glencore es diferenciación. Ya que tiene la capacidad de adaptarse a los pedidos que realizan sus clientes, destacando siempre la calidad de sus productos.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

5.5 BONISTAR S.A.

La empresa Bonistar SA fue creada en 1996 en el departamento de Cerro Largo, en la ruta 8 Km. 408. Esta firma posee una gran trayectoria en Brasil remitiendo toda su producción a ese país. Surge como una empresa productora de arroz, que no contaba con silos propios para el secado, por lo que debía contratar el servicio a otras empresas, muchas veces este proceso tenia tiempos de esperar muy prolongados teniendo costos de espera y fletes muy elevados. Para superar estos inconvenientes que le ocasionaban costos asociados decidieron instalar su propio silo, comenzando a desarrollarse como industria.

La producción arrocera para el periodo 2011-2012 se estima que será de 12000 toneladas de arroz.



ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

Bonistar le vende toda su producción a Brasil, esta estrategia se desprende de la ubicación geográfica que posee la empresa ya que la exportación a Brasil le permite vender su producción a un costo menor que si la exportara por el puerto de Montevideo.

Utiliza como opción alternativa cuando la producción de Brasil es muy buena, la exportación de su producto por medio de multinacionales ubicadas en el país, que son quienes se encargan de la negociación con el extranjero.

Producen un único tipo de grano de arroz (largo y fino) ya que es el que demanda Brasil.

Bonistar se encarga de producir su semilla y sembrarla, luego de que la misma es cosechada, continúan con el proceso de industrialización y comercialización.

FODA Bonistar

FORTALEZAS

1. Bonistar está estratégicamente ubicada a 40 Km. de la frontera con Brasil, ya que todas las ventas que realiza la empresa son a este país.
2. La empresa cuenta con una cartera estable de clientes en Brasil lo que le permite asegurar la comercialización de su producto.
3. Cuenta con una sede en Brasil, la que se encarga de la parte comercial del producto.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

4. Integración vertical hacia adelante y atrás que permite abaratar costos.

OPORTUNIDADES

1. Perspectiva de crecimiento favorecida por ley de inversiones.

DEBILIDADES

1. Dependencia exclusiva del mercado brasilero.
2. Poca inversión en maquinaria con tecnología, la cual no es de primera línea lo que provoca costos extras de mantenimiento.
3. La empresa realiza capacitación de su personal solamente en los momentos que adquiere nueva maquinaria.
4. Producción exclusiva de un solo producto.

AMENAZAS

1. Pueden surgir eventuales bloqueos de productores brasileños en las rutas de Brasil para frenar la importación.

La empresa no tiene intenciones de ingresar en el mercado interno ni tampoco de diversificar sus productos. Cuenta con una cartera fija de clientes en Brasil, a los que se les ofrece un único producto (El Paso 144).

La intención para la cual fue creada Bonistar es vender al mercado brasileño y hoy buscan mantener la participación que posee en ese país.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

Por lo antedicho la estrategia corporativa de Bonistar podemos clasificarla como estabilidad.

La empresa enfoca su producción a un segmento específico de mercado, ofreciendo la única variedad requerida por este (El Paso 144), enfocando sus esfuerzos en satisfacer las necesidades de clientes. Como se mencionó, la empresa está ubicada cerca de la frontera con Brasil, esto le permite obtener una reducción significativa de sus costos de exportación principalmente en los gastos de transporte. De acuerdo a lo mencionado Bonistar, según las estrategias genéricas de Porter se encuentra en un liderazgo en costos.



#### 5.6. AGROPROGRESO

Surge como una empresa familiar, en sus comienzos solamente se dedicaban a la producción agrícola, debido al incremento del área de cultivo y por consiguiente de la producción, surgió la oportunidad de transformarse en una empresa agroindustrial.

Agroprogreso está ubicada en la ruta 26, Km. 429 en el departamento de Cerro Largo, en esta zona no existen caudales importantes de agua para abastecer su producción por lo que debieron construir represas.

La empresa exporta en 85% de su producción a Brasil, dicha exportación se produce solo a ese país por el hecho de que la empresa esta estratégicamente ubicada cercana a la frontera con dicho país, esto le permite ser más eficiente a nivel de costos logrando una mayor rentabilidad. El 15% restante se vende en el mercado interno específicamente en Melo, Tacuarembó, Pando y Montevideo.

La empresa participa de todo el proceso productivo, produce su propia semilla, la siembra, la cosecha y la industrializa, luego el producto se comercializa en bolsas de 1, 5 y 25 kg.

Únicamente producen arroz cargo o pulido y es política de la empresa que la producción del mismo sea con la menor cantidad posible de fertilizantes y pesticidas.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO



Bolsa de 1 Kg.



Bolsa de 5 Kg.

FODA Agroprogreso

**FORTALEZA**

1. Cuenta con una participación en mercado interno por medio de una marca de arroz, de nombre Símbolo. La misma tiene tres presentaciones tipo 1, 3 y 5, según el porcentaje de granos quebrados que contenga.
2. La empresa cuenta con contactos estratégicos en Brasil quienes se encargan de conseguir clientes en ese país.
3. Una de las políticas de la empresa es minimizar la utilización de químicos que se usan en el cultivo del arroz.
4. La empresa cuenta con políticas de responsabilidad social que lleva a cabo mediante la donación del producto elaborado a escuelas locales y otras organizaciones como Inaú, Caif, etc.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

5. La empresa está estratégicamente situada en la frontera con Brasil, esta ubicación no solo le posibilita tener bajos costos en el flete derivado de la cercanía con el destino final sino también rapidez en la entrega del producto.

#### OPORTUNIDADES

1. Expandir el producto a todo el país, este se comercializa hoy en día en algunas zonas específicas del país como Melo, Tacuarembó, Pando y Montevideo.

#### DEBILIDADES

1. La total dependencia del mercado brasileño.
2. Poca o nula publicidad del producto.
3. La empresa tiene dificultades para invertir en maquinaria por los costos excesivos de la misma, lo que provoca grandes dificultades para su crecimiento.

#### AMENAZAS

1. Trabas eventuales por parte de productores brasileños al ingreso del producto uruguayo.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

Esta es una empresa familiar que se dedica a la producción, industrialización y comercialización de arroz, debido a sus dimensiones la empresa no puede afrontar grandes inversiones de capital.

Se apunta a conservar una buena relación entre costos y precios, y de esta forma cumplir con la demanda de los clientes de Brasil y mantener su posición en el mercado interno.

No existe intención en aumentar su cartera de clientes ni tampoco tienen el propósito de diversificar sus productos.

Por todas estas características Agroprogreso lleva adelante dentro del marco de las estrategias corporativa una estrategia de estabilidad.

El tipo de grano que produce es El Paso 144 esta la variedad preferida por el mercado brasileño, su principal comprador, apuntado su producto a satisfacer la demanda del país vecino.

El objetivo de la empresa es venderle a Brasil, buscando adaptarse a sus necesidades y gustos, concentrándose en este tipo de variedad sin tener intenciones de diversificar su producción ni intentar llegar a nuevos mercados.

Agroprogreso está ubicado a 60 Km. de la frontera con Brasil, esta localización le permite reducir sus costos de exportación principalmente en lo referido a gastos de transporte. Por esto podemos clasificar a la empresa dentro de las estrategias genéricas de Porter como liderazgos en costos.

## CAPITULO 6 - CONCLUSIONES FINALES

El sector arrocero uruguayo está compuesto por empresas heterogéneas, dentro de las que están presentes en el departamento de Cerro Largo existen empresas que tienen integración vertical hacia atrás como Casarone, y otras que poseen únicamente integración hacia adelante, es decir que se encargan de la comercialización y venta como ser el caso de Saman para el mercado local.

Dentro de las empresas mencionadas podemos hacer una diferenciación entre las grandes (Saman posee aproximadamente un 50% del mercado, Coopar, Casarone y Glencore un 14% cada una de ellas) y las pequeñas (Agroprogreso y Bonistar entre otras tienen un 8 % en total). Estas empresas pequeñas están situadas cercanas a la frontera con Brasil, esta localización es estratégica porque estas solo le venden al país vecino, lo que le permite tener menores costos de exportación y una mayor rentabilidad; a diferencia de estas, las grandes buscan permanentemente ampliar su cartera de clientes a nivel mundial teniendo como principales destinos no solo a Brasil sino también a países como Irán, Irak, Perú, la Unión Europea entre otros. Existen diferentes factores que contribuyen a lograr el éxito del sector, entre ellos encontramos:

- El proceso comienza desde la elaboración de la semilla que cumple con determinados estándares de calidad que son elaborados por el INASE, algunos de los productores optan por producir su propia semilla, mientras que otros utilizan la semilla producida por el INIA.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

- El sistema de rotación de pasturas que se alterna con la ganadería contribuye a la recuperación de la tierra, obteniendo un mejor rendimiento del suelo y disminuye la necesidad de utilización de fertilizantes. Otro punto en común que tienen las grandes y pequeñas empresas es la baja utilización de pesticidas y herbicidas, lo cual está debidamente regulado por el Decreto 149/1977 y Ley 16.170 (Art. 275). Estas características favorecen la producción de un producto de calidad lo que posibilita la entrada a los mercados más exigentes del mundo.
- Otro de los factores que favorecen a la calidad del producto final es la utilización de tecnología de última generación, sin duda los que marcan esta tendencia son las grande empresas. Las pequeñas realizan los esfuerzos posibles para hacerlo pero les resulta más difícil debido al valor de las inversiones.
- La imagen generada a nivel de país es de un producto de excelente calidad, la misma se ve favorecida por el sistema de rotación de cultivos lo que permite recuperar las propiedades del suelo con una menor utilización de fertilizantes y herbicidas, adaptándose a los requerimientos del mercado y buscando lograr un grano lo más orgánico posible, lo cual ubica a Uruguay como uno de los países con menor utilización de agroquímicos. A nivel mundial se está trabajando en la confección de guías de buenas prácticas agrícolas, que orientan a los productores para que puedan producir asegurando la inocuidad, la salud a sus trabajadores y no contaminen el medio ambiente.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

- Uruguay durante muchos años ha mantenido una reputación destacada a nivel mundial, esto le ha permitido ganar la confianza de sus principales clientes, logrando obtener un amplio conocimiento de ambas partes, lo que le ha posibilitado mantener e incrementar sus exportaciones.  
  
Esto último aunado a la alta calidad del arroz uruguayo nos permite vender en momentos de crisis, aun cuando nadie vende.
- Si bien en el Uruguay se exporta el 95% de la producción total del país, esta cantidad es ínfima si lo comparamos con las exportaciones totales a nivel mundial, lo cual implica un bajo poder de negociación.
- Si bien hay una tendencia creciente al consumo mundial de arroz, existen otros cultivos como ser la soja y el trigo que aportan una mayor rentabilidad que el arroz. Debido a esto podría existir una tendencia de que los productores comiencen a producir estos granos que no solo son más rentables sino que necesitan menor cuidado entre la siembra y la cosecha.
- Uno de los principales inconvenientes que enfrenta el sector arrocero uruguayo son los subsidios en la producción que realizan algunos países como por ejemplo Brasil, Estados Unidos, etc. Esto conlleva a que el sector produzca lo más eficientemente posible sin perder de vista su punto fuerte que es la calidad.
- Históricamente el sector ha dependido del mercado brasileño exportándole su producción, esta dependencia varía año a año según el nivel de producción de Brasil. Hace unos 10 años se exportaba más del 80% de lo producido, aunque esta tendencia

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

se ha reducido en los últimos años situándose actualmente en un 20% aproximadamente. Además es el cliente más eficiente con que cuenta el sector, ya que los costos de exportación son más bajos favorecida esto por la cercanía del mercado y la modalidad de transporte utilizada.

- Otra característica que se aprecia es la incidencia del tipo de cambio. La estructura de costos del sector es en pesos uruguayos mientras que los ingresos provenientes de las exportaciones son en dólares americanos. Esto puede provocar ganancias o pérdidas a consecuencia de la variación en el tipo de cambio. Existen empresas como el caso de Casarone que tratan de cubrir su posición frente a esta situación.
- Entre las empresas que están ubicadas en el departamento de Cerro Largo podemos hacer una clara diferencia entre las grandes y pequeñas empresas. Las grandes empresas apuntan a una expansión, a un crecimiento que se puede observar por grandes inversiones de capital, las mismas se orientan al mejoramiento de la tecnología que optimice los procesos existentes, por la búsqueda permanente de nuevos mercados y por el constante desarrollo de nuevos productos. Además estas empresas desarrollan un producto diferencial priorizando la calidad, iniciando el control de la calidad desde la semilla, pasando por la inspección a los productores en la forma de cultivo, desde la siembra hasta llegar al proceso de envasado buscando la homogeneidad y calidad del arroz para satisfacer a los clientes más exigentes. Por otra parte las pequeñas empresas tienen un volumen de producción significativamente menor al de las grandes, esto provoca que tengan menores



ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

ingresos y como consecuencia de esto la inversión en capital que realizan es mucho más baja comparada con las otras grandes empresas que están presentes en el departamento. A su vez la exigencia de la calidad del producto que demanda el mercado brasileño es inferior que la que requieren los mercados como ser la Unión Europea, Irán, entre otros, por esto no existe la necesidad de invertir en tecnología de avanzada. Estas empresas no buscan llegar a nuevos mercados porque tienen capacidad limitada de producción, además porque si incursionan en nuevos mercados podrían dejar de percibir la misma rentabilidad que obtienen vendiéndole a Brasil. Otra restricción que se les presenta a estas empresas es la imposibilidad de llegar a otros mercados más exigentes ya que estos exigen una calidad mayor a las que estas pueden ofrecer.

Las empresas pequeñas, no logran diferenciar su producto como lo realizan las grandes, por lo que éstas enfocan su atención en la obtención de un producto de bajo costo y calidad aceptable para el mercado brasileño.

Amenazas y Oportunidades del Sector Arrocero de Cerro Largo

OPORTUNIDADES

1. Desarrollar nuevos productos.
2. Posibilidad de aumentar la producción de granos cortos que le permita conquistar nuevos mercados.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

3. Crear nuevas represas que le permitan aumentar la cantidad de hectáreas a plantar.

AMENAZAS

1. Dependencia del precio internacional.
2. Factores climáticos (precipitaciones por debajo de las esperadas)
3. Dependencia del mercado externo.
4. El sector compite con otros cultivos así como con la ganadería y la forestación por las tierras.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

Cuadros de resumen de las estrategias

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS		
EMPRESAS	TIPO DE ESTRATEGIA	
SAMAN	CRECIMIENTO	Saman crece por la constante búsqueda de nuevos mercados así como también por la creación de nuevos productos. En el mercado interno crece mediante integración vertical hacia adelante por medio de la creación de la empresa Samu S.A. encargada de la distribución y venta.
CASARONE AGROINDUSTRIAL S.A.	CRECIMIENTO	Este crecimiento se observa por medio de la expansión directa mediante la conquista de nuevos mercados. Otra forma de crecimiento que se observa es a través de la integración vertical hacia atrás.
COOPAR S.A.	CRECIMIENTO	Mediante expansión directa Coopar crece ofreciendo nuevos productos y conquistando nuevos mercados.
GLENCORE S.A.	CRECIMIENTO	Glencore experimenta un crecimiento mediante la modalidad de expansión directa, el mismo se aprecia en la creación de nuevos productos y en la llegada a nuevos mercados.
BONISTAR S.A.	ESTABILIDAD	Estas empresas mantienen la misma cartera de clientes apuntando al mercado brasileño exclusivamente, ofreciéndoles el mismo producto (El Paso 144).
AGROPROGRESO S.A.	ESTABILIDAD	

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

ESTRATEGIAS GENERICAS DE PORTER		
EMPRESAS	TIPO DE ESTRATEGIA	
SAMAN	DIFERENCIACIÓN	De acuerdo a nuestro análisis estas empresas aplican una diferenciación basada en la calidad de sus productos. Esta calidad les ha permitido a éstas generar una imagen a nivel país reconocida internacionalmente.
CASARONE AGROINDUSTRIAL S.A.	DIFERENCIACIÓN	
COOPAR S.A.	DIFERENCIACIÓN	
GLENCORE S.A.	DIFERENCIACIÓN	
BONISTAR S.A.	LIDERAZGO EN COSTOS	Estas empresas logran una mayor rentabilidad, basada en sus bajos costos de fletes favorecido por la cercanía con el país de destino.
AGROPROGRESO S.A.	LIDERAZGO EN COSTOS	

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

BIBLIOGRAFÍA

Literatura

- ✓ M. E. Porter, (1991), *Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencial*. México: Cecsca
- ✓ M. E. Porter, 1987, *Ventajas Competitivas: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. 1ª Edición México: Cecsca
- ✓ Richard L Daft, 2004, *Administración*, sexta edición: Thompson
- ✓ Robbins y Coulter, 2005, *Administración*, octava edición México: Pearson Educación.
- ✓ Thompson – Strickland, 1997, *Dirección y administración estratégicas*, sexta edición en español México: Mac Graw-Hill.

Publicaciones

- ✓ Guía de Buenas Prácticas en el cultivo de arroz en el Uruguay - ACA
- ✓ Informe sector arrocero Junio 2011, Uruguay XXI
- ✓ Revista Arroz Aca
  - Número 56
  - Número 58

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EN EL SECTOR ARROCERO EN SU ETAPA INDUSTRIAL,  
EN EMPRESAS DEL DEPARTAMENTO DE CERRO LARGO

Páginas Web

- ✓ [www.casarone.com.uy](http://www.casarone.com.uy)
- ✓ [www.coopar.com.uy](http://www.coopar.com.uy)
- ✓ [www.saman.com.uy](http://www.saman.com.uy)
- ✓ [www.glencore.com](http://www.glencore.com)
- ✓ [www.aca.com.uy](http://www.aca.com.uy)
- ✓ [www.botanical.com](http://www.botanical.com)
- ✓ [www.fao.org](http://www.fao.org)
- ✓ [www.unctad.org](http://www.unctad.org)
- ✓ [www.conab.gov.br](http://www.conab.gov.br)
- ✓ [www.ride-trade.com](http://www.ride-trade.com)
- ✓ [www.india.gov.in](http://www.india.gov.in)
- ✓ [www.made-in-argentina.com](http://www.made-in-argentina.com)
- ✓ [www.flar.org](http://www.flar.org)
- ✓ [www.reportearroz.com](http://www.reportearroz.com)
- ✓ [www.americaeconomia.com](http://www.americaeconomia.com)
- ✓ [www.tacuy.uy](http://www.tacuy.uy)
- ✓ [www.analmo.org](http://www.analmo.org)

Monografías

- ✓ Estrategias competitivas en las empresas industriales arroceras. Año 2006.