



UNIVERSIDAD
DE LA REPUBLICA
URUGUAY



Facultad de Ciencias
Económicas
y de Administración

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

**TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OBTENER EL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO –PLAN 1990**

**ANÁLISIS DE LOS FACTORES DETERMINANTES DE LAS VENTAJAS
COMPETITIVAS EN EL SECTOR FABRICACIÓN DE ACEITES Y GRASAS DE
ORIGEN VEGETAL, EN URUGUAY**

por

**ANA LAURA DOTTA DAVID
MARÍA LAURA SCARPA REPETTO
MARÍA CECILIA TEBOT SOSA**

**TUTOR: PROFESOR CR. CARLOS VIERA
CÁTEDRA: ECONOMÍA APLICADA A LA EMPRESA**

**Montevideo
URUGUAY
2012**



Página de Aprobación

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRACIÓN

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

Título:

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector
fabricación de aceites y grasas de origen vegetal, en Uruguay

Autores:

Ana Laura Dotta David - C.I.: 4.342.800-1

María Laura Scarpa Repetto- C.I.: 4.535.468-4

María Cecilia Tebot Sosa - C.I.: 3.559.198-1

Tutor:

Profesor Cr. Carlos Viera

Carrera: Contador Público –Plan 1990

Cátedra: Economía Aplicada a la Empresa

Puntaje:

.....

Tribunal

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

Profesor.....(nombre y firma)

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

FECHA.....

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar queremos agradecerle a nuestro tutor, profesor Cr. Carlos Viera por el apoyo brindado, su muy buena disposición y por guiarnos en el desarrollo del presente trabajo.

A la Universidad de la República, por permitirnos comenzar y culminar esta carrera, representando para nosotras un crecimiento a nivel personal y profesional muy importante.

A las Empresas e informantes calificados por su colaboración y su tiempo brindado en cada una de las entrevistas y consultas realizadas.

En especial a nuestras familias y amigos por el apoyo incondicional a lo largo de nuestra formación como profesionales.

ABSTRACT

El presente trabajo monográfico es el resultado de la investigación sobre la elaboración de aceites y grasas de origen vegetal en Uruguay, en los últimos 10 años, en el marco de los factores determinantes de la ventaja competitiva de las naciones. Su propósito es determinar cuáles son los elementos gravitantes de la ventaja competitiva de dicho sector industrial, tomando como punto de partida los conceptos desarrollados por Michael Porter en su libro “La ventaja competitiva de las naciones”.

Se realiza un análisis de cada determinante en la realidad, estableciendo el papel que desempeñan los mismos en las distintas empresas del sector. En base a lo anterior se pretende concluir como cada entidad logra desarrollar su estrategia competitiva y cuál es el grado de competencia obtenido hasta el momento en Uruguay.

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. OBJETO DE ESTUDIO.....	3
2.1 TIPOS DE ACEITES VEGETALES Y SUS USOS	3
2.1.1 Aceite de algodón.....	5
2.1.2. Aceite salvado de arroz.....	6
2.1.3. Aceite de cártamo	7
2.1.4 Aceite de colza	8
2.1.5 Aceite de girasol.....	8
2.1.6 Aceite de linaza	9
2.1.7 Aceite de maíz	10
2.1.8 Aceite de maní.....	10
2.1.9 Aceite de oliva.....	11
2.1.10 Aceite de palma.....	13
2.1.11 Aceite de ricino	14
2.1.12 Aceite de sésamo.....	14
2.1.13 Aceite de soja	15
2.2 ESTRUCTURA DE LA CADENA OLEAGINOSA EN URUGUAY	16
2.2.1 Producción de soja y girasol.....	16
2.2.2 Comercio de soja y girasol	19
2.2.3 Industria Aceitera.....	24
2.2.4 Aceites comestibles.....	30

2.3.5 Subproductos	30
2.3.5.1 Hidrogenados	31
2.3.5.2 Sustitutos de manteca de cacao.....	32
2.3.5.3 Shortening o manteca vegetal	33
2.3.5.4 Mayonesa	34
2.3.6 Productos conexos	37
2.3.6.1 Harinas/ <i>Expellers</i>	37
2.3.6.2 Biodiesel.....	38
3. MARCO TEÓRICO	40
3.1 ESTRATEGIA COMPETITIVA	40
3.1.1 Los conceptos centrales de Porter.....	40
3.1.2 Estrategias competitivas genéricas	42
3.1.3 El proceso de planeación estratégica	46
3.2 ESTRUCTURAS DE MERCADO	46
3.2.1 Competencia perfecta	46
3.2.2 Competencia imperfecta	47
3.3 LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS EN SECTORES MUNDIALES SEGÚN PORTER.....	49
3.3.1 Fuentes de ventajas competitivas.....	49
3.3.2 Cómo competir internacionalmente.....	51
3.3.3 Las circunstancias nacionales en el éxito competitivo	55

3.4 LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE LAS NACIONES, SEGÚN PORTER	56
3.4.1 Determinantes de la ventaja competitiva de las naciones	56
3.4.1.1 Condiciones de los factores.....	57
3.4.1.2 Condiciones de la demanda.....	62
3.4.1.3 Sectores conexos y auxiliares	67
3.4.1.4 Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa	69
3.4.2 El papel de la casualidad	71
3.4.3 El papel del gobierno	71
3.5 CRÍTICAS AL MODELO.....	73
4. MERCADO	77
4.1 MERCADO MUNDIAL.....	77
4.2 PERSPECTIVAS	80
4.3 MERCADO URUGUAYO	82
4.4 OFERTA.....	84
4.4.1 Empresas productoras	84
4.4.2 Tamaño	86
4.4.3 Concentración.....	87
4.4.4 Materia prima	88
4.4.5 Aceites	91

4.5 DEMANDA.....	92
4.5.1 Demanda interna	93
4.5.1.1 Importaciones.....	93
4.5.1.2 Demanda interna de sectores conexos.....	97
4.5.2 Demanda Externa.....	99
4.5.3 Consumo	102
4.6 PRECIOS	104
4.7 CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	105
4.8 ANÁLISIS FODA.....	105
5. DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES	112
5.1 CONDICIONES DE LOS FACTORES	112
5.1.1 Recursos Físicos.....	112
5.1.2 Recursos humanos	117
5.1.3 Recursos de conocimiento	126
5.1.4 Recursos de capital	130
5.1.5 Infraestructura	133
5.2 CONDICIONES DE LA DEMANDA	147
5.2.1 Composición de la demanda interior	147
5.2.1.1 Compradores entendidos y exigentes	147
5.2.1.2 Necesidades precursoras de los compradores.....	150

5.2.2 Tamaño y pautas de crecimiento de la demanda.....	151
5.2.2.1 Tamaño de la demanda interior	151
5.2.2.3 Tasa de crecimiento de la demanda interior.....	152
5.2.2.4 Temprana demanda interior	152
5.2.2.5 Temprana saturación	153
5.2.3 Internacionalización de la demanda interior	154
5.2.3.1 Compradores locales móviles o multinacionales e influencias sobre las necesidades extranjeras	154
5.3 SECTORES CONEXOS O AUXILIARES	155
5.3.1 Ventaja competitiva en sectores proveedores	155
5.3.2 Ventaja competitiva en sectores conexos	158
5.4 ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD	159
5.4.1 Estrategia y estructura de las empresas domésticas	159
5.4.2 Metas.....	164
5.4.3 Rivalidad Doméstica.....	166
5.5 PAPEL DE LA CASUALIDAD	167
5.6 PAPEL DEL GOBIERNO.....	169
6. CONCLUSIONES	183
BIBLIOGRAFÍA	193
ANEXO I.....	199
ANEXO II.....	201
ANEXO III.....	204

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo consiste en la evaluación de la producción de aceites y grasas de origen vegetal en el Uruguay, en los últimos 10 años, a la luz de los factores determinantes según la teoría de Michael Porter, desarrollada en su libro La ventaja competitiva de las Naciones (1990).

La elección del sector aceitero se ha basado en la existencia de escasos trabajos de investigación en base a este enfoque, en que el tema incita gran interés por el incremento de la demanda mundial de oleaginosos con destino a la alimentación y al biodiesel, en el aumento de precios de estos productos, y en la presunción de mediana competitividad en el sector. Asimismo se pondrá énfasis en la producción de girasol y soja, por ser estos los cultivos más representativos del mercado uruguayo y prestando atención además, a la producción local de olivos con destino a la elaboración de aceites, dado su crecimiento exponencial en los últimos años.

Como punto de partida en el capítulo 2 se hace una breve descripción del producto y del proceso productivo, más adelante en el capítulo 3 se arriba a la teoría desarrollada por Porter y posteriormente en el capítulo 4 se realiza un estudio del mercado uruguayo junto a una breve descripción de la situación mundial para el sector bajo análisis, tomando como fundamento el relevamiento de información

estadística, trabajos anteriores de investigación y entrevistas de informantes calificados.

Finalmente en el capítulo 5 se realiza la contrastación de la teoría con la realidad para luego arribar al capítulo último de las conclusiones, donde se determinan los factores gravitantes de la situación competitiva del sector.

2. OBJETO DE ESTUDIO

Las grasas y aceites vegetales son compuestos orgánicos obtenidos de semillas y plantas, empleándose en diversos fines, tales como el consumo humano, la cosmética y otros usos industriales. La composición de las mismas está dada por la unión de tres ácidos grasos a una molécula de glicerol, denominándose triglicérido. Estos ácidos grasos son: grasas saturadas, grasas monoinsaturadas y grasas poliinsaturadas, que son los responsables de dar las características físicas y químicas propias a cada tipo de aceite.

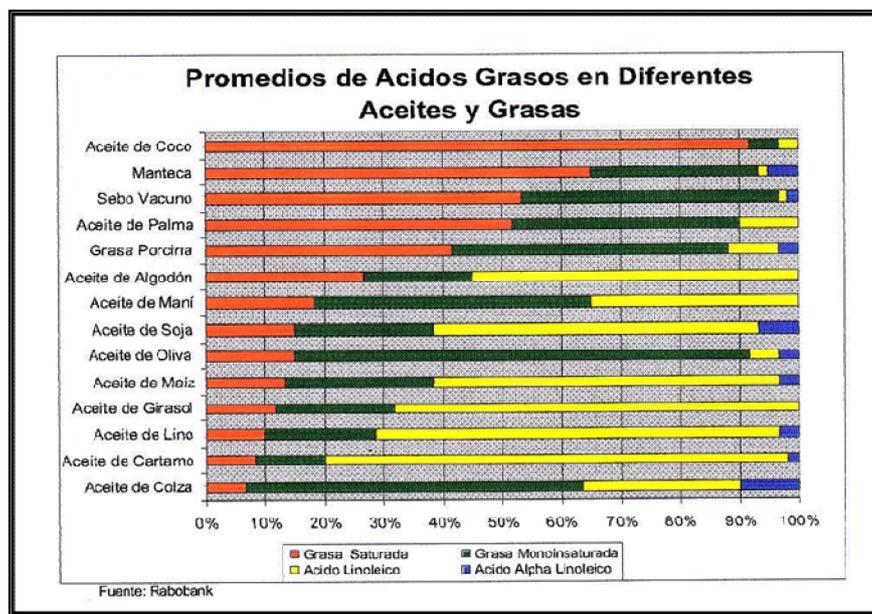
Las grasas (aceites sólidos a temperatura ambiente) y aceites vegetales comestibles representan la fuente más importante de energía de los alimentos, ya que proporcionan más del doble de calorías por gramo, en comparación con las proteínas o los carbohidratos.

2.1 TIPOS DE ACEITES VEGETALES Y SUS USOS

A continuación se expone gráficamente la composición de los ácidos grasos que forman parte de los distintos tipos de aceites y grasas.

Gráfico 2.1

Composición de ácidos grasos en los distintos tipos de aceites y grasas



Fuente: RABOBANK

Las grasas saturadas se consideran como grasas “malas” ya que son las responsables de la aparición del colesterol y muchos problemas de circulación. La mayoría de ellas se obtienen de alimentos de origen animal. Dentro del mundo vegetal la mayoría de las plantas carecen de este tipo de grasa, cosa que no se cumple para el aceite de palma y de coco, ya que los mismos están compuestos por más de un 50% de grasas saturadas, como se puede apreciar en el gráfico.

En comparación con las grasas saturadas, las grasas monoinsaturadas (grasas insaturadas), son grasas “buenas” por la función que cumplen en el control del

colesterol y en las enfermedades del corazón. Los aceites que contienen mayor cantidad de este tipo de grasas, son el aceite de oliva, aceite de colza y aceite de maní.

El otro tipo de ácido graso que contienen los aceites, son las grasas poliinsaturadas (grasas insaturadas). Los dos principales ácidos grasos poliinsaturados (AGP) son: el ácido linoleico y el ácido alpha linolénico. Ambos AGP son necesarios en la dieta por ser ácidos grasos esenciales y como el cuerpo humano no es capaz de producirlos, los alimentos que se deberían consumir para obtenerlos, serían el aceite de cártamo, lino, girasol, soja y maíz¹.

2.1.1 Aceite de algodón

Su origen proviene de la India y para ser cosechado necesita regiones tropicales y subtropicales, donde exista suelo fértil, poroso, con sol y con temperatura que ronde los 30°. El período de crecimiento se encuentra entre cinco y ocho meses dependiendo del calor que reciba, obteniéndose el fruto de la planta de algodón. El mismo es un capullo de semilla de algodón, el cual consta de una cáscara (de donde se obtiene la fibra y la borra de algodón) que representa el 30% del capullo y de una pepita, de la cual se obtiene 20 % de aceite y 50% de harina. Una vez cosechado, es recolectado, secado y prensado obteniéndose de este último el aceite.

¹ www.botanical-online.com / www.ivu.org/ave/grasos.html

El aceite obtenido es de color amarillo con un suave sabor de castaña y luego de ser refinado es incoloro. Es utilizado en la alimentación como aderezo en ensaladas, para la elaboración de margarinas y mayonesas; en jabones, en preparaciones farmacéuticas y cosméticos entre otros. Es muy rico en tocoferol, un antioxidante natural, el cual posee variados grados de vitamina E².

2.1.2. Aceite salvado de arroz

Existen en el mundo más de dos mil variedades de arroz, siendo India, China y Japón los países con mayor producción para este cereal, ya que constituye su alimento principal, promediando por habitante un consumo de 85 kg de arroz en el año, frente a los 6 kg estimados para España.

Posteriormente a la cosecha del arroz, y después de los procesos de refinado y tratamientos previos para la obtención del grano blanco, se generan numerosos desechos. Uno de ellos es el salvado o cascarilla que, además de ser rico en fibra insoluble, concentra un 20% de grasas insaturadas.

El aceite de salvado de arroz es obtenido mediante el proceso de extracción con disolventes orgánicos para retirar su grasa. Es utilizado luego del refinado como condimento de ensaladas y en otros platos por su apreciado sabor,

² es.wiktionary.org / www.gbcinternacional.com

también puede ser usado para freír, ya que es relativamente estable gracias a su elevado contenido en antioxidantes. El mismo es considerado un alimento funcional por su papel en la reducción de los niveles de colesterol plasmáticos y por ende en el riesgo cardiovascular. Otro uso del mismo, que no es alimenticio precisamente, es utilidad en la fabricación de protectores solares por su potente actividad antioxidante³.

2.1.3. Aceite de cártamo

El cártamo es una planta, de la familia de los cardos, originaria de India, y que hoy su cultivo está extendido por todo el mundo. Es una planta que se adapta a suelos poco fértiles, a diferentes climas y necesita poca cantidad de agua. El aceite de cártamo se extrae de las semillas de la planta y debe ser extraído en frío y de primera presión (sin refinar) para que mantenga sus extraordinarias propiedades. Tiene multitudes de aplicaciones medicinales ya que ayuda a tener bajo los niveles de colesterol, a prevenir problemas coronarios y reumáticos y contribuye también a reafirmar la piel. Además de su uso alimenticio, es utilizado en la fabricación de jabones y pinturas.

³ .www.greenfacts.org

2.1.4 Aceite de colza

El aceite de colza es extraído de la semilla de colza, utilizado principalmente en el norte de Europa como condimento y tradicionalmente como combustible de lámparas para iluminación. En su uso alimenticio es consumido directamente o industrializado en margarinas, en menor escala es utilizado en jabones. El aceite de colza o canola, con su bajo nivel ácido y contenido de grasas saturadas, es considerado un aceite muy saludable.

2.1.5 Aceite de girasol

El aceite de girasol se obtiene de las semillas de girasol peladas (*Helianthus annuus L.*) mediante el proceso de prensado en frío o refinando. El girasol es originario de México y del sur de los EE.UU., cultivado en el año 1000 AC e introducido en Europa en el siglo XVI, por el español Monardes. Actualmente, se cultiva en latitudes templadas en Europa, América, China y la India como una de las plantas oleaginosas más importantes del planeta. De las semillas de girasol se extrae un 40% de aceite y 50 % de harina proteica. Por ello, el aceite de girasol es uno de los aceites comestibles mejor considerados en términos de la fisiología de los nutrientes. Es muy rico en vitamina E y se considera también un potente antioxidante. Los usos de este tipo de aceite son muy variados y

van desde el sector alimenticio como saborizantes en las ensaladas hasta como insumo en la industria de la margarina, en la mayonesa, también en la producción de recubrimientos de superficies, colores y jabones. La mezcla de ácidos obtenida a partir de la saponificación de la grasa de girasol, es utilizada en la producción de lubricantes. Los restos del procesado de los cariopses de girasol (cáscaras y demás restos del procesado para el aceite), se utilizan como alimento para la ganadería.

El aceite es empleado además como combustible biológico para producir biodiesel de automóviles con motor diesel. Es una alternativa viable a las gasolinas y, mejor aún, a los gasóleos (junto con el aceite de colza y otros)⁴.

2.1.6 Aceite de linaza

Este tipo de aceite se extrae de la planta de lino (*Linum usitatissimum*) mediante los procesos de prensado en frío o por extracción. Tiene diversos usos entre los cuales se encuentra el consumo humano, que no es muy frecuente por ser un aceite de fácil oxidación, su utilización como materia prima en la industria cosmética,

⁴ www.aceitedelgirasol.es

en la fabricación del linóleo y en la dilución para pintura de telas. Es rico en ácidos grasos de las series Omega 3, Omega 6, y Omega 9.

2.1.7 Aceite de maíz

El aceite de maíz es extraído mediante el proceso de prensado en frío, se estima que el rendimiento de aceite de un grano de maíz se encuentra entre el 3,1 y 5,7%. Es rico en vitaminas E por lo que se utiliza para prevenir enfermedades circulatorias, vasculares o enfermedades neurológicas o de esterilidad. Es utilizado también como materia prima para elaborar mayonesa, margarina en la industria de la panificación y como insumo en la industria cosmética.

2.1.8 Aceite de maní

El aceite de cacahuete o aceite de maní proviene de la planta *Arachis hypogaea*, cuyos requerimientos ambientales para ser producido son zonas cálidas, con alta humedad y bastantes precipitaciones. El aceite es obtenido mediante cocción del maní o mediante el proceso de extracción. Cada maní contiene aproximadamente un 60% de aceite. Este aceite es de color muy claro y su idoneidad para resistir altas

temperaturas lo convierte en ideal en la cocina, como aceite para freír. Tiene un sabor suave que lo hace apropiado para elaborar ensaladas y mayonesas⁵.

2.1.9 Aceite de oliva

El aceite de oliva se extrae del fruto recién recolectado del olivo, siendo casi la tercera parte de la pulpa de la aceituna aceite. La calidad del aceite depende tanto del proceso de cosecha, post cosecha, del proceso de extracción y de almacenamiento, mientras que su clasificación comercial dependerá del resultado de los análisis químicos y sensoriales. Su uso frecuente es como aceite de mesa, como colágeno en la medicina humana, también se utiliza en la industria cosmética (protectores solares), en el sector farmacéutico, así como en la industria textil, donde es una materia prima de gran valor.

Los principales productores del mundo se encuentran alrededor del Mediterráneo, siendo España el principal productor mundial.

⁵ www.chilepotenciaalimentaria.cl

Existen determinados parámetros que definen la calidad del aceite de oliva, los más importantes son bajo grado de acidez y las características sensoriales de los mismos. Dado esto, los aceites de oliva se pueden clasificar en:

Aceite de oliva extra virgen (aceite prensado en frío con menos de 1% de ácidos grasos libres y con por lo menos 6,5 puntos en el panel de cata).

Aceite de oliva virgen (aceite prensado en frío con menos de 2% de ácidos grasos libres y con por lo menos 5,5 puntos en el panel de cata; a su vez la Unión Europea (UE) hace una distinción entre "virgen fino" y "virgen corriente").

Aceite de oliva virgen lampante (aceite prensado en frío con menos de 3,5 puntos en el panel de cata, debido a defectos sensoriales más obvios y con un 3,3% de ácidos grasos libres).

Aceite de oliva puro (mezcla compuesta de aceite de oliva refinado y de aceite de oliva extra virgen).

Aceite de oliva refinado (totalmente refinado a partir del aceite de oliva virgen lampante)⁶.

⁶ www.asolur.org.uy

En Uruguay se estima un consumo de 0,4 litros anuales per cápita, siendo similar al consumo de EE.UU., mientras que en España el consumo es de 10 litros.

2.1.10 Aceite de palma

Es un aceite que se obtiene del mesocarpio de la fruta de palma. En su forma cruda es rico en vitaminas y puede ser procesado en una amplia gama de productos. No requiere hidrogenado para su uso en alimentos. Se utiliza generalmente en la producción de margarina, aceite de cocina, pintura al aceite, glicerina y lustres. También es utilizado como materia prima para producción de biodiesel, alimentación animal y en la industria cosmética.

Es el aceite de mayor producción a nivel mundial, siendo sus principales productores Indonesia y Malasia. Las plantaciones de palma causan importantes impactos ambientales, debido a la deforestación, causada por la expansión de este cultivo para cubrir la demanda de aceite de palma en el mundo⁷.

⁷ www.tierra.org

2.1.11 Aceite de ricino

El aceite de ricino se obtiene a partir de la planta *ricinus communis* que contiene entre un 40% y 50% de aceite. El uso más conocido de este tipo de aceite es para la fabricación de plásticos, lacas, lubricantes y cosméticos. También es utilizado en la fabricación de biodiesel y como lubricante en motores de explosión de aviones de aeromodelismo y autos de radiocontrol.

2.1.12 Aceite de sésamo

Este aceite proviene de la semilla de sésamo (*Sesamum Indicum L.*) obtenido mediante el proceso de prensado en frío. En general, el producto resultante de este proceso pasa posteriormente por un proceso de refinación (aceite de sésamo refinado).

En el sudeste de Asia tiene su principal uso en la cocina, así como para realizar masajes, destinado a tratar trastornos del sistema nervioso, mientras que en Europa se utiliza en la producción de panadería comercial y en la producción de margarina. Hoy en día, el sésamo se cultiva principalmente en la India, China, Sudán, Egipto, la antigua Unión Soviética y México. El contenido de aceite de las semillas de sésamo ronda entre el 45 y 63%.

2.1.13 Aceite de soja

El aceite de soja se obtiene a partir de las habas de soja (semillas de *Leguminose Glycine max. L.*) por presión o extracción, y generalmente después pasa por un proceso de refinado. En rendimiento, la soja tiene solo un 18% de aceite y el resto es harina proteica. Los porotos de soja son originarios de China desde el año 2800 A.C. Luego se instaló en Japón pero en modalidad de queso de soja y posteriormente en el año 1740 en Europa, llegando al continente americano en el siglo XIX. Se cultiva en zonas tropicales, subtropicales y regiones cálidas, siendo en Uruguay un cultivo de verano. Su principal uso en el mundo es como aceite de mesa, en la producción de margarinas, mayonesas y en confitería. En la industria farmacéutica, el aceite de soja es utilizado como fuente de energía para la nutrición intravenosa. En las industrias especializadas, el aceite se utiliza para la producción de jabones y como base para pinturas, óleos, linóleo, colores de impresión y resinas alquídicas. En la actualidad está siendo fuertemente demandado por la industria del biodiesel a nivel mundial, debido a las malas cosechas de girasol y colza y a los suministros excepcionalmente bajos de aceite de palma.

2.2 ESTRUCTURA DE LA CADENA OLEAGINOSA EN URUGUAY

A continuación se describen las diferentes etapas de la cadena oleaginosa en Uruguay.

2.2.1 Producción de soja y girasol

Según el boletín del MGAP “Un siglo de Agricultura” realizado por Ing. Agr. Camilo Saavedra, desde 1908 hasta el 2003 predominó la superficie sembrada de cultivo de invierno sobre cultivo de verano. A partir de este último año se revierte la situación, principalmente por la expansión que tuvo el cultivo de soja como cultivo de verano. Se constata una situación similar en 1973 originada por la caída en la producción de trigo, cebada y lino (cultivos de invierno).

En lo que respecta a la producción de **girasol**, sus comienzos datan del 1936, con apenas 5 mil hectáreas sembradas, creciendo la misma hasta el año 1958, donde alcanzó las 260 mil hectáreas. A partir de este año, comienza a bajar rápidamente la superficie sembrada hasta la década del 80-90 donde se estabiliza en un promedio de 60 mil hectáreas. Desde entonces, la producción ha experimentado altibajos, registrándose máximos sembrados en el entorno de las 100 mil hectáreas, hasta un mínimo de 10 mil hectáreas en el año 2010.

La producción de **soja** en el Uruguay comienza a partir de 1980 hasta 1990, con un promedio de 15 mil hectáreas por año, registrándose su mayor siembra en 1980 con 40 mil hectáreas. En 1999 reaparece este tipo de cultivo con un aumento progresivo llegando en el 2010 a sembrarse 860 mil hectáreas. Este aumento expansivo es explicado por el autor por el cambio tecnológico de los últimos 30 años, ya que para obtener la producción del 2010 de los cultivos de secano (cultivos de invierno y de verano) con la productividad de período 1908 -1977 (712 kg/ha), se hubieran necesitado 5 millones de hectáreas adicionales. Por lo tanto el sector agrícola de secano está atravesando un conjunto de transformaciones de diversos orígenes, beneficiándose además por la demanda internacional de granos y precios fortalecidos, lo que ha repercutido dentro del territorio nacional en:

- Incremento de áreas destinadas a cultivos, y dentro de ellas al cultivo de soja.
- Incremento en la fase de cultivos en rotación, en detrimento de la duración de las pasturas.
- Incremento en la productividad de los cultivos.
- Uso generalizado de la siembra directa y modificación de la estructura de producción.

Para apoyar esta situación se ha desarrollado un “Programa Específico de Cultivo de Secano”, con el objetivo de lograr alternativas tecnológicas que mejoren el rendimiento de los cultivos, dados los recursos naturales que se poseen.

Se quiere lograr que los cultivos sean lo más resistentes posible a enfermedades, obtener beneficio económico para los productores y obtener productos con calidad desde el punto de vista alimenticio e industrial, diversificar los sistemas productivos y desarrollar la agro-energía.

Dentro de la producción de soja se encuentra la **soja transgénica**, cultivo relativamente nuevo, introducido en Uruguay en la década de los noventa. El tipo de soja *Roundup Ready* (RR) fue producto de una modificación genética, diseñada para resistir al glifosato, el cual es un herbicida creado por la multinacional Monsanto que ejerce su toxicidad sobre toda clase de vegetación con excepción a los cultivos transgénicos.

El cultivo de soja transgénica está destinado básicamente a la exportación para la alimentación animal, sin embargo, también es consumido por la población local bajo la forma de lecitina de soja, utilizada en alimentos procesados como galletitas, jugos entre otros.

Este tipo de cultivo, cosechado principalmente en Argentina, Brasil, Paraguay, Bolivia, Uruguay y Estados Unidos, está siendo resistido por grupos ambientalistas que defienden el cultivo de soja libre de modificaciones genéticas. Los

países europeos comenzaron a ponerle restricciones a la entrada de este cultivo, mientras que los precios de los productos orgánicos tienden al alza⁸.

2.2.2 Comercio de soja y girasol

Uno de los cambios más importantes que se ha dado en el sector agrícola uruguayo es el vinculado a las herramientas de comercialización, que se aplican o que pueden aplicarse como forma de manejo del riesgo precio. Es importante distinguir entre el uso que se le da a las herramientas y el potencial que puede obtenerse de ellas, junto con los riesgos asociados a las mismas.

Manejo del riesgo precio en productos básicos

Existen varios mecanismos para manejar el riesgo precio que van desde el diseño de negocios basados en contratos con precio fijo, hasta el uso de instrumentos financieros derivados (futuros y opciones). A pesar de esto, el riesgo precio en una cadena agroindustrial no desaparece, sino que siempre se traslada a alguno de los agentes de la misma (frecuentemente al más débil y con menor capacidad de reacción).

⁸ Blum A., Narbondo I., Oyhantcabal G., Sancho D. (2008). *Soja transgénica y sus impactos en Uruguay - La nueva colonización RAP-AL Uruguay*

El uso de contratos *forward* en la agricultura, generalizado con la soja y copiado por otros cultivos, tiene más de 100 años de uso en los EEUU, ya que fueron el inicio de los actuales mercados de futuros agrícolas.

El **contrato *forward*** (adelantado) implica que dos partes (productor e industrial) se ponen de acuerdo, una en comprar y la otra en vender un cierto producto que se entregará en el futuro a un precio que se pacta con antelación a la cosecha.

Este contrato permite conocer el precio del producto (uno de su producto y el otro de su insumo), reducir el riesgo vinculado a las variaciones del mismo, por lo que ambos fijan su margen económico. Este contrato está sujeto a la legislación nacional vigente del país.

El riesgo que enfrentan tanto el productor como el industrial está vinculado al riesgo moral de la contraparte, esto es que ambos agentes cumplan sus compromisos asumidos con antelación. El uso de esta herramienta permitió el desarrollo de otros instrumentos financieros para tener en cuenta el mismo problema: cómo manejar el riesgo precio de un producto.

Una de las dificultades de los contratos *forward* es la estandarización de la calidad de los productos que se negocian. Surgen como una solución a este problema los **contratos de futuros**. Son contratos donde se estandariza la calidad del producto, y se deja para definir entre las partes el precio del mismo y su momento de entrega.

Para solucionar el riesgo moral de incumplimiento de los agentes, se genera una estructura de control y operativa.

Los mismos operan en bolsas de valores, siendo los contratos de futuros preferidos a los contratos *forwards*, ya que permiten un ingreso y egreso más simple y fluido, pero con mayores costos financieros.

Otros instrumentos financieros son las **opciones sobre contratos a futuro**.

Una opción es un derecho (en lugar de una obligación de tomar una cierta posición en un mercado de futuros) si ocurre cierto evento vinculado al precio de un futuro subyacente. Las opciones son seguros relativos al precio de los productos básicos, en las cuales mediante el pago de una prima se obtiene una cobertura vinculada al precio de un producto. A diferencia de los contratos de futuros, el productor al comprar una opción tiene compromisos diferentes que lo dejan en una posición de mayor libertad, ya que se trata de un derecho y no de una obligación. Por otro lado las exigencias financieras para el uso de opciones son menores que en el caso de futuros.

Las opciones son de dos tipos: las **opciones call**, llamadas opciones de compra, que permiten a su comprador el derecho (pero no la obligación) de comprar a un cierto precio (llamado precio de ejercicio) si el valor del futuro al que se refiere la opción supera un cierto valor.

El segundo tipo de opciones son las llamadas *put*, también conocidas como opciones de venta. Estas le permiten al comprador el derecho (pero no la obligación) de vender a un cierto precio (llamado precio de ejercicio) si el valor del futuro al que se refiere cae por debajo de cierto valor.

Actualmente en Uruguay existen dos tipos de ventas *forward* para la soja siendo estas:

Venta *forward flat*: se trata de una venta *forward* a un precio fijo y conocido al momento de pactar la operación. Lo que se negocia es el volumen del contrato, el momento y las condiciones de entrega y la calidad del grano a entregar. En el caso de un fracaso de la cosecha, el grano no necesariamente debe ser propio, sino que puede comprarlo en el mercado a otro agente (junto con el sistema de premios y castigos a utilizar). El contrato queda en custodia de las partes interesadas, sin que sea notificado a autoridad o cuerpo inspectivo estatal alguno.

Venta *forward sobre bases*: se trata de una venta *forward* donde lo que se negocia es un premio o un descuento sobre una determinada posición a futuro del producto que se negocia. Al igual que en el caso anterior, se pacta el volumen, momento y condiciones de entrega y la calidad. Una diferencia respecto del sistema anterior, es que en esta modalidad el precio de venta no queda fijo, sino que es relativo al nivel de contratos de futuro al que se refiere el contrato. Es un contrato que queda en custodia de las partes y sin mayor control oficial al respecto ya que los contratos no se inscriben en registro alguno.

En el país predomina la venta en la primera modalidad, es decir venta *forward* a un precio conocido o venta *forward flat*.

Puesto que la soja es un producto con una alta demanda externa, es frecuente que los negocios de compra *forward* se hagan con un amplio espacio de tiempo, muchas veces hasta dos cosechas hacia adelante. La concreción de la venta *forward* no tiene costos para el productor y suele concretarse por teléfono y luego se firman los contratos.

Uso de contratos de futuros

En el caso de los **contratos *forward*** el productor asume un riesgo físico de entrega del grano vendido, el riesgo comercial con su contraparte y su compromiso no puede cancelarse ni traspasarse a un tercero con facilidad. Como contrapartida, es un contrato que no tiene costos para el productor de ningún tipo.

Los **contratos de futuros** son contratos que operan en el mercado de futuros de Chicago, son sumamente líquidos (tienen un gran volumen de negocios en forma diaria). Si bien implican la exigibilidad de la entrega física, en los hechos eso jamás ocurre puesto que el productor ingresa al mercado para arbitrar el precio y no para hacer la entrega física. Esto hace que se establezca una primera diferencia importante con los contratos *forward*: el productor, al operar en un mercado de

futuros puede evitar la trampa de la entrega física pero tiene la cobertura sobre el precio de venta de su producto⁹.

2.2.3 Industria Aceitera

En Uruguay existen muy pocas industrias aceiteras oleaginosas, específicamente en el ramo soja y girasol, las más importantes son Compañía Oleaginosa Uruguaya Sociedad Anónima (C.O.U.S.A.), Barraca Jorge W. Erro S.A. (Barraca Erro) y Molimed S.A. Las dos últimas se dedican a producir aceite crudo, y solamente la primera produce aceite refinado¹⁰.

Estas se abastecen de materia prima nacional, en algunos casos de aceite crudo nacional o importado según sea el caso.

El proceso productivo puede ser realizado mediante dos métodos, extrusión o prensado, realizado de forma mecánica o extracción por solventes, donde se utilizan procedimientos químicos.

El primer método, **prensado**, es utilizado por diversas industrias, en la mayoría de los casos son de pequeño porte, no alcanzando los volúmenes procesados por las industrias que aplican el método por solventes. El aceite obtenido mediante

⁹ Ing. Agr. Gutierrez G.,(2009. Informe Técnico (FAO), Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, Montevideo.

¹⁰ A partir de este capítulo se entenderá por C.O.U.S.A. a Compañía Oleaginosa Uruguaya Sociedad Anónima y Barraca Erro a Barraca Jorge W. Erro S.A.

este método, es de mejor calidad porque se obtienen cantidades de sustancia con mínimo porcentaje de grasas, por lo que es utilizado por empresas orientadas a la venta del extrusado y de productos saludables.

El prensado se puede hacer en frío o en calor, mediante prensas hidráulicas. El aceite obtenido es llevado a tanques de decantación, teniendo estos fondos cónicos, que permite separar las impurezas y limpiarlas fácilmente. Luego es llevado a tanques de almacenaje. Este sistema es el más utilizado en la extracción de soja.

El segundo método, **extracción por solventes**, es aplicado cuando se está ante una importante escala de producción. Dicho proceso reduce el contenido de aceites de las harinas residuales a menos del 1% en comparación con el otro método, el cual alcanza aproximadamente un 5%. Al trabajar con químicos requiere altos cuidados con respecto a la seguridad.

Existen varios tipos de solventes, los más utilizados son: Sulfuro de carbono, tetracloruro de carbono, dicloruro de etileno, nafta disolvente. Luego se destila la mezcla obteniéndose el aceite y el solvente de forma separada.

Generalmente este método es utilizado en una etapa posterior al prensado, para extraer el remanente de aceite.

Etapas del proceso de producción de aceites refinados

- Selección de semillas. Se utiliza la ANEC 41 para calificar a cada tipo de semilla en el momento de la compra.
- Transporte. Traslado de la mercadería desde las zonas productoras a la industria mediante camiones acondicionados para este tipo de carga.
- Recepción, control y almacenaje.

Una vez llegados los camiones a la planta, estos son pesados en balanzas electrónicas, y luego se procede a su descarga y almacenamiento. Como condición fundamental en la etapa de almacenaje es mantener el mínimo nivel de humedad posible en los granos oleaginosos, generalmente menos de 10% de humedad es lo exigido, ya que influyen en gran medida en la calidad de los mismos. En el caso que no reúna las condiciones, pasa a las secadoras. Una adecuada ventilación o aireación de los granos disminuye el riesgo de desarrollo microbiano, así como también se deben tomar medidas para prevenir las infecciones de insectos y roedores.

- Limpieza. Eliminación de polvo, piedras y restos mediante separador mecánico.

La separación de las materias vegetales adheridas se hace mecánicamente por medio de cedazos vibratorios, variando estos en

función del tamaño de las impurezas. También las semillas son pasadas por un separador magnético a los efectos de eliminar las partículas de hierro para luego pasar a la siguiente etapa.

- Preparación de las semillas. Descascarillado, separación de cáscaras, limpieza por criba, aplastado del grano mediante molino de cilindros. Se separa la cáscara rota de la pepita mediante cedazos vibratorios, ayudados por una succión de aire o sistema de soplado, que luego es llevada a una caldera de vapor para utilizarse como combustible.
- Molido: Se pasan las pepitas por cilindros machacadores, con el fin de que se rompan lo suficiente, para lograr una eficiente extracción del aceite.

El nivel del molido depende del proceso de extracción a emplear.

- Extracción: Descripto en párrafos anteriores.
- Refinado: Se realiza con el objetivo de eliminar las impurezas del aceite y cuenta con varios procesos:

Neutralización: Se separan los ácidos grasos libres, ácidos resínicos y otras impurezas de naturaleza ácida al agregar soda cáustica. Se obtiene aceite libre de ácidos grasos y un jabón, que mediante un proceso posterior de centrifugado se recupera parte del aceite contenido en él. Una vez introducida la soda cáustica se agita el tanque uniformemente durante determinado tiempo y se aumenta la

temperatura. Luego el aceite claro se lo deja reposar y posteriormente es enviado a un tanque decantador.

Blanqueo: Esta etapa es necesaria para eliminar los pigmentos coloreados, resto de jabones y otros elementos no deseables. Al aceite se le agrega yeso y tierra fuller, luego se le aumenta la temperatura y se lo agita. Posteriormente se lo envía a un filtro prensa para separarlo.

Winterizado: Se realiza el enfriado a 0 °C para quitar la parte sólida o ceras que pueda tener el aceite.

Las ceras son sustancias comestibles que hacen que el aceite tenga un aspecto turbio a temperaturas bajas, esa es la razón por lo que se las quita.

Desodorización: Se sobrecalienta el aceite bajo presión reducida. Luego se lo envía a un refrigerador y se descarga en un tanque de depósito. De esta forma se eliminan los compuestos y aromas no agradables.

Con la cascara de semilla se hace combustible y la harina que se obtiene tras el proceso de molienda tanto del girasol como de la soja se usa como ración para los animales.

Para el caso de industrias aceiteras con refinería, éstas deben contar con gran capacidad de almacenamiento de aceite crudo, ya que son industrias donde se recibe la materia prima en determinada época del año y se debe procesar lo más rápidamente posible. Luego el aceite crudo queda en los tanques hasta que lo necesite la refinería.

Es una industria muy importante con respecto al capital, se debe estar continuamente haciendo inversiones y cada equipo que se instala es extremadamente caro, siendo el principal material el acero inoxidable y se requiere de mucho mantenimiento.

Para C.O.U.S.A. la mayoría del proceso se encuentra computarizado, requiriéndose solamente personal controlador.

La tecnología que posee permite realizar aceites de diferentes calidades y de productos diferentes, solo hay que parametrizar el sistema.

La calidad es un requisito esencial, por lo que la empresa debió montar un laboratorio que monitorea las 24 horas del día, extrayendo muestras cada 2 horas o dependiendo del producto puede ser necesario su realización cada una hora.

Según el tipo de empresa, la fuente de energía utilizada en esta industria será la quema de cáscara de girasol si se está en época de zafra o en combinación con la quema de leña, en otros casos se utiliza la quema de fuel oíl en combinación con generadores eléctricos. Para mejorar la eficiencia de estos recursos, la leña con destino a las calderas es chipiada en un proceso realizado en la propia industria.

Como en toda empresa industrial, es necesario tener una planta que realice el tratamiento adecuado de los efluentes. De este proceso se extraen residuos sólidos no peligrosos, que deben ser declarados oportunamente. También se realizan procesos biológicos en piletas, donde los microorganismos degradan la materia grasa que queda remanente. Las piletas tienen en el piso ventiladores que inyectan oxígeno, para que los microorganismos vivan. Luego de este proceso, el agua ya en condiciones adecuadas, es vertida al curso de agua más cercano.

2.2.4 Aceites comestibles

Del proceso productivo se obtienen los aceites propiamente dichos, los cuales se describieron en el punto 2.1.

2.3.5 Subproductos

Como subproductos del proceso descrito surgen:

2.3.5.1 Hidrogenados

Los hidrogenados se utilizan en la industria de la panificación y la galletería. Son utilizados como relleno en las obleas o también incorporados a la propia masa.

Mediante un proceso químico denominado hidrogenación que consiste en inyectar hidrógeno a los ácidos grasos poliinsaturados de los aceites de semillas como el de girasol o el de soja, se obtiene así lo que se conoce como grasas hidrogenadas o parcialmente hidrogenadas (grasas trans). Lo que sucede es que parte de las grasas poliinsaturadas se transforman en grasas saturadas, modificándose de esta forma el aspecto físico de los aceites, que pasan de líquido a estado sólido. Los hidrogenados a su vez se pueden mezclar entre sí para lograr diferentes productos.

Luego este producto es llevado a una planta de plastificación (batido) para que quede en condiciones de ser utilizado por la industria de panificación y galletería.

Evitar ingerir grasas trans es sumamente difícil, ya que forman parte de muchos alimentos como ser snacks, aperitivos salados, galletitas, entre otros. Consumirlas en exceso conlleva a un probable riesgo de salud.

2.3.5.2 Sustitutos de manteca de cacao

Otro destino de las grasas y aceites de origen vegetal es como materia prima para producir un producto que es sustituto de la manteca de cacao en la industria del chocolate y afines. Es un sector que se ha visto favorecido por regulaciones internacionales que lo han incentivado, además de los beneficios económicos que se logran por ser una materia prima más barata que la manteca de cacao y ser un proceso productivo más eficiente. El producto obtenido contiene alto valor agregado.

También se puede mencionar como ventaja de este producto que permite modificar ciertas propiedades del producto final, como ser la mejor tolerancia al calor.

Es un producto natural, 100% de origen vegetal. Los principales aceites utilizados para esta elaboración son el aceite de palma, de soja y canola.

La firma C.O.U.S.A. estableció en el 2004 una alianza con la firma danesa Aarhus United Denmark A/S (Aarhus)¹¹, líder mundial en el mercado de sustitutos de la manteca de cacao, que implicó la instalación de la firma en el país para elaborar el producto y atender desde Uruguay el mercado regional e internacional.

¹¹ A partir de este capítulo se entenderá por Aarhus. a Aarhus United Denmark A/S

Dicha empresa se ha enfocado, en sus 133 años de historia, en el procesamiento de grasas vegetales altamente especializadas y forma parte del grupo de refinerías que Aarhus mantiene en Dinamarca, México, Inglaterra y Estados Unidos.

La materia prima utilizada principalmente es uruguaya, con componentes que vienen de las especialidades que fabrica Aarhus en sus propias plantas y con aceites especiales, cuyas materias primas provienen del continente africano.

El 90% del tiempo de hidrogenación que utiliza C.O.U.S.A. es para abastecer dicha empresa.

2.3.5.3 Shortening o manteca vegetal

Los shortenings son grasas sólidas a temperatura ambiente, y por su composición química impiden el entrecruzamiento entre las moléculas de gluten. La manteca vegetal, comparte muchas propiedades con la manteca de cerdo, aunque aquella es mucho más barata de producir y no requiere ningún tipo de refrigeración. En el siglo XXI, la manteca vegetal se convirtió en el tema de algunos problemas de salud debido a su formulación tradicional de aceites vegetales parcialmente hidrogenados que contienen grasas trans, por lo que llevó a las grandes empresas industriales a reformular su producto.

En Uruguay los shortenings se han definido en el Decreto N° 315/994 como “aceites hidrogenados y/o interesterificados, las mezclas de aceites, aceites hidrogenados y/o interestificados y grasas animales o vegetales comestibles, que confieren una textura característica a las masas de tortas, galletitas, etc.”

2.3.5.4 Mayonesa

Las grandes diferencias con respecto al proceso del aceite, es que este último es un proceso a altas temperaturas, mientras que el proceso de la mayonesa es en frío.

El aceite es un producto extremadamente noble desde el punto de vista químico, por no tener agua; no hay microorganismos que puedan crecer, permitiendo así que el aceite tenga una vida útil larga.

Es totalmente diferente el mundo de la mayonesa, donde se define a este producto como una salsa de consistencia semisólida, preparada por emulsión de aceite vegetal comestible en huevo líquido pasteurizado y con adición de vinagre y/o jugo de limón, sal, azúcares, condimentos, aditivos, aromatizantes y colorantes autorizados.

En Uruguay la empresa líder en esta rama es también C.O.U.S.A., que ha instalado una planta de última generación con las más estrictas condiciones de higiene, siguiendo un plan de buenas prácticas de manufactura.

El proceso de elaboración ha sido certificado por LATU SISTEMAS, OQS (Asociación Austríaca para la Calidad) e IQNET (Red Internacional de Asociaciones para la Calidad).

Se cuenta con un Servicio del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP) con profesionales dedicados a la inspección de la elaboración de este producto y liberación de las partidas.

C.O.U.S.A. se abastece de huevo líquido pasteurizado obtenido localmente o proveniente de Argentina y Brasil; el mismo, se ingresa al proceso desde una cámara a temperatura adecuada para su conservación durante el tiempo de elaboración. Esto tiene como ventaja que el huevo está homogéneo y pasteurizado.

Al ingresar a la planta ya se tiene el certificado de análisis de la empresa elaboradora y es además controlado por el MGAP, por el Laboratorio Tecnológico del Uruguay (LATU) y por el laboratorio de C.O.U.S.A.

La mezcla de las fases preparadas se realiza en modernos equipos, que incorporan la proporción adecuada, seguido de un equipo pre emulsificador y un equipo emulsificador que forman la emulsión.

Sistemas computarizados permiten asegurar la constancia de temperaturas, presiones y valor de pH, en los puntos del proceso en que corresponda.

Las envasadoras permiten la obtención de los distintos tipos de presentaciones: envases tipo Doypack, potes, sachets pequeños o grandes. Los envases son provenientes de la industria nacional.

El laboratorio de C.O.U.S.A. se encuentra equipado para realizar el Control de calidad y así verificar la constancia de las características de calidad, tanto físicas como químicas y microbiológicas.

El sistema de higiene tiene en cuenta la higiene personal, el lavado de manos con productos sanitizantes verificados por análisis microbiológicos y la limpieza de los equipos. La planta posee un sistema de limpieza en el lugar, que permite, aplicando los productos de higiene adecuados, asegurar una higiene completa en toda la instalación. La planta ha sido diseñada para un mantenimiento correcto de la higiene de paredes, pisos y techos.

La gran competencia del sector son las importaciones provenientes de Argentina, pero la empresa apunta a la calidad de sus productos como ventaja competitiva.

2.3.6 Productos conexos

2.3.6.1 Harinas/*Expellers*

Como resultado del proceso de molienda se obtiene aceite crudo y harina, variando la proporción entre uno y otro según el tipo de oleaginoso. En la soja la relación es 17% aceite y 83% harina y en el caso del girasol la relación es 45% aceite y 55% harina.

Este último producto recibe el nombre según el método de extracción utilizado:

- del prensado discontinuo se obtiene la denominada “torta”.
- del prensado continuo se obtiene *expeller*.
- del método por solvente surge harina de extracción.

Estas harinas son convertidas en pequeños trozos consistentes mediante el proceso de *Pelletado*, las que van a formar parte de la industria balanceada o procesada para alimento animal, utilizándose en la ración de granja y de ganado. También son utilizadas como fertilizantes.

2.3.6.2 Biodiesel

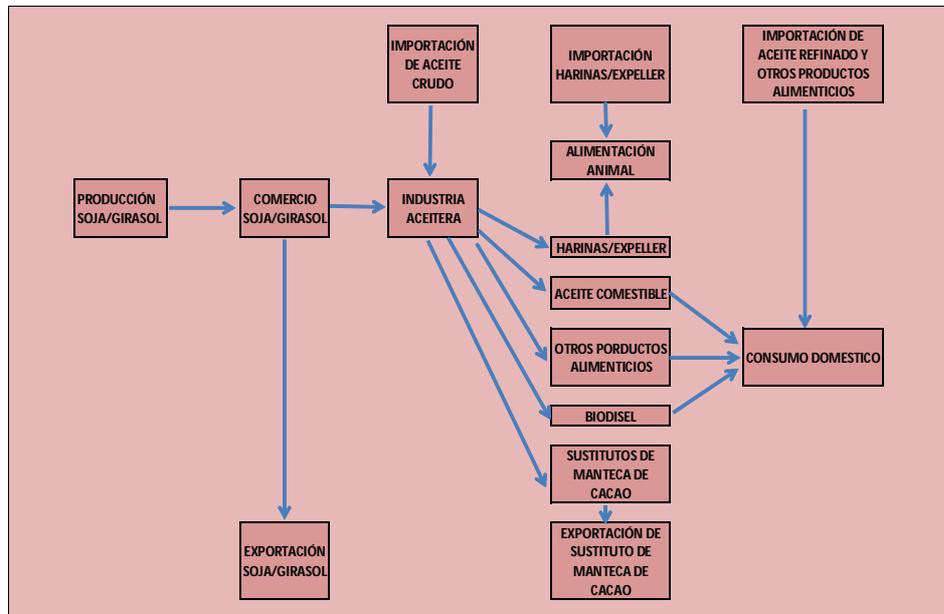
Los biocombustibles son una fuente de energía renovable y se generan a partir de la biomasa, los mismos pueden ser clasificados en bioetanol, biodiesel y biogás. En lo que respecta a este estudio, el biodiesel es producido en base a grasas o aceites de origen animal y vegetal.

Todos los países del mundo están adoptando esta forma de combustible, con el fin de mejorar los cuidados del medio ambiente, por lo que Uruguay no es ajeno a tal situación. Para comenzar a cambiar la matriz energética del país, se creó la Ley de Agrocombustibles N°18195/2007 y el Decreto Reglamentario N° 538/2008 cuyo objetivo es el fomento y la regulación de la producción, comercialización y utilización de agrocombustibles. Esta ley obliga a ANCAP a cumplir con determinados mínimos en la mezcla de combustibles con biocombustibles, así como plazos mínimos, estableciendo que el biocombustible tiene que ser producido con materia prima exclusivamente de origen nacional.

La industria de biodiesel impacta en la cadena oleaginosa ya que utiliza el aceite como materia prima principal. Este mercado está constituido por unas pocas empresas dedicadas a este ramo, siendo la principal la empresa Alcoholes del Uruguay S.A (ALUR S.A.), con capital mayoritario de ANCAP.

A continuación se describe gráficamente la cadena desarrollada anteriormente en el presente capítulo.

Figura 2.1
Estructura de la cadena oleaginosa



Fuente: Gabinete Productivo - Cadena de Valor

3. MARCO TEÓRICO

3.1 ESTRATEGIA COMPETITIVA

3.1.1 Los conceptos centrales de Porter

La elección de la Estrategia Competitiva de una empresa se basa en el atractivo de los sectores industriales para lograr utilidades a largo plazo y los factores determinantes del mismo, así como los determinantes para lograr una posición competitiva dentro de un sector industrial. Ambos son cambiantes en el tiempo.

Con respecto al atractivo del sector industrial, se debe comprender exhaustivamente las reglas de la competencia, logrando de esta forma cumplir con un determinante para llegar a la estrategia competitiva.

Las reglas de competencia son denominadas por Michael Porter como las Cinco Fuerzas Competitivas, influenciando éstas en los precios, costos e inversiones requeridas.

Las mismas son las siguientes:

- La entrada de nuevos competidores: “El nivel de las barreras de entrada es la base de la probabilidad de que nuevos competidores

ingresen en un sector industrial y bajen los precios o aumenten los costos de competencia.”

- La amenaza de sustitutos: “Determina el grado en el que algunos productos pueden cubrir las mismas necesidades del comprador, y así establece la cantidad que un comprador está dispuesto a pagar por el producto de un sector industrial.”
- El poder de negociación de los compradores: “Determina el grado en el que retienen la mayor parte del valor creado para ellos mismos, dejando a las empresas de un sector industrial solo retornos modestos.”
- El poder de negociación de los proveedores: “Determina el grado en el que el valor creado para los compradores será apropiado para los proveedores antes que para las empresas de un sector industrial.”
- La rivalidad entre los competidores existentes: “Actúa similarmente a la amenaza de entrada. Determina el grado en el que las empresas que ya están en el sector industrial se competirán el valor que crean para los compradores entre ellos mismos pasándolos a los compradores bajo la forma de precios menores o aumentando los costos de competencia.”

El poder de cada una de las fuerzas competitivas va a depender de la estructura de la industria, siendo ésta en general estable, pero si evoluciona cambiará el peso de las fuerzas con el tiempo afectando la utilidad del sector.

Las cinco fuerzas pueden ser influidas a través de las estrategias de la empresa, ayudando a detectar cuáles son los factores críticos del sector así como las innovaciones que se deben realizar.

3.1.2 Estrategias competitivas genéricas

La utilidad que obtenga la empresa dentro del sector dependerá de la posición que haya logrado y que la misma se mantenga a lo largo del tiempo será resultado de la ventaja competitiva sostenida.

Existen dos tipos básicos de Ventaja Competitiva: Costos Bajos y Diferenciación. Cuando a éstas se les agrega el panorama de actividades competitivas, resultan tres estrategias genéricas para obtener utilidades por encima del promedio en un sector industrial.

➤ Liderazgo en costo

Esta estrategia es lograda cuando la empresa produce con menor costo que sus competidores en el sector logrando de esta forma mayor retorno. Puede ser obtenida mediante economías de escala, tecnología propia y acceso preferencial a

materias primas entre otras. Pero es importante no descuidar las bases de diferenciación en relación a sus competidores, así como tener muy presente que esta estrategia permite que solo una empresa sea la líder, ya que si existen varias buscando lo mismo afectaría las utilidades de ambas a largo plazo.

➤ Liderazgo en Diferenciación

Cuando la empresa busca ser la única que satisface a los compradores en uno o más atributos del producto dentro del sector industrial, tiene una estrategia de diferenciación. Esto le permite establecer un precio por encima de sus competidores, sin perder de vista sus costos, buscando disminuirlos en aquellas áreas que no están relacionadas a esos atributos del producto que son claves en esta estrategia. A diferencia con la estrategia de liderazgo en costos, cuando existen diversos atributos valorados por los clientes, da la posibilidad que más de una empresa sea líder en el sector.

➤ Enfoque

La empresa selecciona un grupo o segmento del sector industrial y establece su estrategia exclusivamente dirigida a ellos. Esta estrategia se desarrolla cuando se detectan segmentos que están mal atendidos por los competidores enfocados al sector industrial en general.

Cuando la empresa busca una ventaja de costo en un segmento específico, es definido por Porter como Estrategia de enfoque de costo, mientras que si busca la diferenciación en ese segmento elegido es definido como Estrategia de enfoque de diferenciación.

Si una empresa intenta desarrollar cada estrategia genérica pero no logra ninguna estará “atrapada a la mitad”, sin ventaja competitiva frente a sus rivales, percibiendo utilidades solamente en los casos que el sector sea muy favorable o que el resto de los competidores estén en la misma situación.

En el caso que se dé simultáneamente en una empresa el liderazgo en costos y la diferenciación, ésta obtendrá utilidades superiores en comparación con sus competidores, pero deberán darse tres condiciones:

- a) Los competidores están atrapados a la mitad.
- b) El costo es afectado fuertemente por la participación o interrelaciones.
- c) Una empresa introduce una innovación importante.

El mantenimiento de las estrategias genéricas requiere que la ventaja competitiva de una empresa pueda resistir el comportamiento de la competencia o la evolución de la industria.

Para lograr que determinada estrategia tenga éxito es necesario un conjunto de habilidades y requisitos, implícitos en la cultura y en la estructura de las

organizaciones. O sea que, para lograr determinada estrategia genérica es necesario que la organización se caracterice por tener una determinada cultura. Es posible la diferenciación si la empresa tiene una cultura innovadora, individual y arriesgada, mientras que si es moderada, disciplinada y con énfasis en la atención al cliente, podrá lograr la estrategia de costos.

➤ Diversificación

Otro tipo de estrategia fuera de las expresadas tácitamente por Porter, es la diversificación de productos, proceso a través del cual una empresa amplía su gama de productos. Cuando una empresa o un país, diversifica su producción es porque considera que depende de manera excesiva de un único producto o de muy pocos.

Los motivos por los cuales una empresa puede querer diversificar su producción son variados: porque considera que los productos que fabrica en ese momento están pasados de moda o porque quiera aprovechar una buena oportunidad comercial¹².

¹² Lavega A., Santana L., Gutierrez V., (2007). *Análisis del sector Oleaginoso luego de la crisis del 2002 y perspectivas de desarrollo*

3.1.3 El proceso de planeación estratégica

El objeto principal del plan estratégico de una empresa debe ser su estrategia genérica, ya que se establece el principal enfoque para la ventaja competitiva que busca una empresa, y determina el escenario para tomar acciones. La ventaja competitiva contribuye al liderazgo en el sector industrial.

3.2 ESTRUCTURAS DE MERCADO

Cuadro 3.1

Principales estructuras de mercado

Característica estructural	Competencia Perfecta	Competencia Imperfecta		
		Competencia monopolística	Oligopolio	Monopolio
Nro. De vendedores	Muchos	Muchos	Pocos	Uno
Barreras de entrada	No	No	Normalmente	Si (ninguna entrada)
Diferenciación del producto	No	Si	Quizá	No (un producto)
P-CMg	0	> 0	> 0	> 0
Ganancia a C/P	> ó < que 0	> ó < que 0	> ó < que 0	> ó < que 0
Ganancia a L/P	0	0	> 0	> 0

Fuente: Dornbusch & Fisher

3.2.1 Competencia perfecta

Bueno Campos define la competencia perfecta como una estructura de mercado que se verifica siempre y cuando se cumplan determinadas características:

- Atomización del mercado
- Comportamiento homogéneo de las empresas
- Transparencia del mercado
- Libre entrada y salida
- Uniformidad y homogeneidad del producto
- Independencia de los agentes económicos
- Libre movilidad de los factores de producción

Estos supuestos tienen igualdad de condiciones para todas las empresas, independientemente de su tamaño y forma. Las condiciones son:

- No controlar la fijación de precios
- No influir en la demanda de la industria
- Igualdad de condiciones, mismas reglas de mercado

En competencia perfecta se considera que el principal objetivo de las empresas es la maximización de los beneficios, y para esto las empresas deben intentar alcanzar el nivel de producción óptimo que les permita obtener su beneficio de corto plazo.

3.2.2 Competencia imperfecta

En esta forma de competencia los compradores o los vendedores tienen en cuenta su capacidad de influir en el precio de mercado.

En este contexto cada empresa intentará obtener una cuota de mercado ofreciendo productos y servicios de menor precio o diferenciándolos de sus competidores.

Las imperfecciones del mercado estarían dadas por imperfecciones en el mercado de los productos, de los factores productivos, en la obtención de economías de escala y las políticas nacionales que favorecen la implantación de compañías internacionales.

Las distintas formas que se pueden adoptar son: competencia monopolística, oligopolio y monopolio.

En competencia monopolística existe un gran número de empresas que producen un producto diferenciado entre sí, pero que son imperfectamente sustitutivos.

En un oligopolio la mayoría de las ventas son realizadas por unas pocas grandes empresas, cada una de las cuales es capaz de influir en el precio de mercado.

Para el tipo de monopolio puro hay un único proveedor para cubrir toda la demanda de mercado, no hay productos sustitutos y no es posible que entren otros¹³.

¹³ Valeriani. F. (2001). *El aceite comestible en el mercado uruguayo y sus perspectivas de desarrollo*.

3.3 LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS EN SECTORES MUNDIALES SEGÚN PORTER

3.3.1 Fuentes de ventajas competitivas

El nacimiento de la ventaja competitiva se produce cuando las empresas organizan y desarrollan actividades discretas. O sea para lograr ventaja competitiva una empresa ofrecerá sus productos llevando a cabo actividades de una forma particular, de modo de crear un mayor valor para el comprador y permitir obtener un sobreprecio (diferenciación).

➤ **La innovación**

La innovación comprende descubrir nuevas y mejores formas de competir en un sector y trasladarlas al mercado. Se puede manifestar de muchas formas como mejoras tecnológicas, nuevos métodos de hacer las cosas, cambios en los procesos y en los productos, diferentes enfoques de marketing, nuevas formas de distribución, entre otras.

En los mercados internacionales, las innovaciones que producen ventaja competitiva prevén las necesidades de los compradores internos como externos.

Los innovadores consiguen ventajas tales como ser los primeros en tener economías de escala, reducir costos, asentar sus marcas y sus relaciones con los

clientes sin competencia directa, elegir a su gusto los canales de distribución y conseguir los mejores lugares para sus instalaciones o las mejores fuentes de materias primas.

➤ La percepción de la innovación

La información es fundamental en el proceso de innovación, puede ser información que los competidores no buscan o que no les es accesible, o información accesible para otros pero que se interpreta de formas diferentes.

La innovación puede provenir de una nueva empresa, cuyo fundador tiene una forma no tradicional, o que no fue debidamente apreciado en una empresa antigua y asentada.

Las empresas que practican nuevas formas de competir son aquellas que persisten en su proceso de desarrollo atravesando múltiples obstáculos.

➤ El mantenimiento o sustentabilidad

La sustentabilidad de la ventaja competitiva depende de tres condiciones:

- a) La fuente específica de la ventaja competitiva. Las ventajas inferiores como bajos costos de mano de obra o materias primas baratas, son muy fáciles de imitar por los competidores, pero otras ventajas de orden superior como la tecnología de procesos, la diferenciación de producto basada en productos o servicios particulares, la reputación de

la marca adquirida a través de los años, y las relaciones con los clientes son más duraderas.

- b) El número de diferentes fuentes de ventaja que dispone la empresa. Si una empresa depende exclusivamente de una ventaja, como por ejemplo el diseño de producto menos costoso o la disponibilidad de una materia prima barata, los competidores se centrarán en anular esta ventaja.
- c) La mejora y el perfeccionamiento constantes. Con el objeto de mantener su actual ventaja, la empresa debe crear nuevas ventajas, al menos, a la misma velocidad que sus competidores puedan imitar sus antiguas ventajas.

3.3.2 Cómo competir internacionalmente

Los principios de estrategia competitiva son aplicables tanto si la empresa compite en el plano nacional como si lo hace también en el internacional.

➤ La configuración mundial de la empresa

Cuando la empresa apunta a desarrollar sus actividades a escala mundial, dentro de un sector, esta se enfrenta a dos opciones generales. Una de ellas es la conveniencia de concentrar las actividades en una o dos naciones o si es mejor

distribuir las entre múltiples naciones. La otra es la elección de las naciones donde ubicar las diferentes actividades.

Concentración de actividades: La ventaja competitiva surge de concentrar las actividades en una nación y exportar productos terminados al extranjero. Esto se da cuando existen economías de escala significativas en la realización de una actividad, una pronunciada curva de aprendizaje que deriva ventajas del hecho de contar con una sola ubicación, o ventajas en ubicar en el mismo lugar actividades conexas para permitir una mejor coordinación.

Distribución de actividades por varias naciones: Esto se da en sectores donde hay altos costos de transporte, comunicación o almacenaje, que hacen ineficiente el funcionamiento desde una ubicación central y cuando existen riesgos en la realización de una actividad en un determinado lugar.

Ubicación de las actividades: Las actividades se ubican inicialmente en el país de origen, pero si la empresa cuenta con una estrategia mundial, puede elegir cualquier nación para instalarse, ya sea fabricando productos, fabricando componentes, o llevando a cabo investigaciones, siempre y cuando esto le reporte alguna ventaja.

➤ La coordinación mundial de filiales

Es otro medio para obtener ventaja competitiva. La coordinación de actividades ubicadas en diferentes países permite compartir información, asignar

responsabilidades y alinear esfuerzos. También puede llevar a economías de escala al distribuir subtareas entre diferentes ubicaciones para lograr la especialización y mejorar la diferenciación.

La coordinación entre países permite tener flexibilidad al momento de responder ante maniobras de los competidores.

- Combinación de las ventajas derivadas de la ubicación y del sistema de ámbito mundial

Las ventajas basadas en la nación o la ubicación pueden derivarse bien de la matriz o de otras naciones donde la empresa tenga ubicadas determinadas actividades.

Las ventajas basadas en el sistema son el resultado del volumen total de ventas de la empresa a nivel mundial, la acumulación de aprendizaje y la capacidad de coordinar actividades. La combinación de ventajas derivadas de la matriz, los beneficios de ubicar actividades en el extranjero y las ventajas derivadas de un sistema de ámbito mundial, forman los cimientos del éxito internacional.

- La ventaja de ser el primero en la competencia mundial

Las acciones tempranas para responder a cada cambio estructural son tan importantes en la competencia mundial como lo son en la competencia doméstica.

Los líderes de diversos sectores mundiales se ubican entre las primeras empresas que percibieron una nueva estrategia y la aplicaron a escala mundial.

Los beneficios derivados de maniobras tempranas son incrementados por la competencia a escala mundial.

Los líderes internacionalmente establecidos pierden su posición si se quedan parados mientras que el cambio estructural del sector brinda la oportunidad de que nuevas empresas se provean de nuevas tecnologías, de procesos y de productos. Por esto la capacidad de mantener el liderazgo obtenido a través de antiguas estrategias suele ser producto de que el sector ha tenido pocos cambios.

➤ Las alianzas con empresas de otros países

Las alianzas estratégicas, también denominadas coaliciones, son una herramienta muy eficaz para poner en práctica las estrategias mundiales. Suelen ser acuerdos a largo plazo entre empresas, que no llegan a la profundidad y firmeza de las fusiones. Son ejemplos de ellas, las empresas mixtas, la concesión de licencias, los acuerdos de suministro a largo plazo.

Uno de los medios de competir a escala mundial son las alianzas internacionales entre empresas pertenecientes al mismo sector y que se encuentran en diferentes países. En estos casos es normal que la empresa divida las actividades de la cadena de valor con uno o varios socios a nivel mundial.

Con las alianzas se obtienen una serie de beneficios como ser economías de escala, de aprendizaje, acceso a tecnologías necesarias, diversificación del riesgo, entre otras. Frecuentemente, las alianzas son mecanismos de transición, se desarrollan en sectores que experimentan cambios estructurales o en los cuales hay una gran competencia.

Mantener y mejorar la posición competitiva requiere que la empresa perfeccione su capacidad interna en áreas importantes para la ventaja competitiva, dado que a largo plazo los líderes mundiales dejan de confiar en sus socios.

3.3.3 Las circunstancias nacionales en el éxito competitivo

Los países tienen éxito cuando las circunstancias del mismo apoyan el seguimiento de la estrategia más adecuada para un sector o segmento en particular, o cuando se crean presiones que traspasan la inercia y fomentan la mejora y la innovación. No obstante, el éxito proviene de ventajas derivadas de la sede central que son valiosas en otros países y cuyas innovaciones prevén las ventajas internacionales.

3.4 LAS VENTAJAS COMPETITIVAS DE LAS NACIONES, SEGÚN PORTER

3.4.1 Determinantes de la ventaja competitiva de las naciones

El modelo de Diamante para la ventaja competitiva de las naciones es un modelo que puede ayudar a comprender la posición comparativa de una nación en la competitividad global. Este modelo permite analizar desde el punto de vista económico regiones geográficas dentro de un país o territorio

M. Porter enumera una serie de factores para definir si una empresa es competitiva o no. Esta lista no es taxativa, y las consideraciones que el autor expone y transmite le permiten al analista experimentar con nuevos componentes, propios de las características del sector económico que está estudiando, sin haber sido tomados en cuenta en el modelo.

¿Qué provoca que una nación alcance el éxito en un sector en particular?

La respuesta está dada por cuatro determinantes que son los que conforman el ámbito en el que han de competir las empresas y los que fomentan o no la creación de ventaja competitiva

Cuatro determinantes:

- Condiciones de los factores

- Condiciones de la demanda
- Sectores conexos y auxiliares
- Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

La ventaja competitiva basada en solo uno o dos determinantes puede darse en sectores dependientes de los recursos naturales o en sectores con tecnologías o técnicas poco avanzadas.

La unidad básica para comprender la ventaja nacional es el sector, tomándolo no de forma aislada sino agrupada.

3.4.1.1 Condiciones de los factores

Factores productivos

- Tierra
- Mano de obra
- Capital

Dotación de factores

Estos factores genéricos pueden agruparse en las siguientes categorías:

Recursos Humanos

Abarca la cantidad, calidad y costo de la mano de obra en todos los niveles de la empresa. Cabe destacar la estrecha relación entre el nivel de competitividad y los recursos humanos especializados.

Recursos físicos

En este punto se tiene en cuenta cantidad, calidad, accesibilidad y costo de recursos naturales (la tierra, agua, yacimientos minerales, reservas madereras, fuentes de energía hidroeléctrica, zonas pesqueras) y otros recursos materiales. El clima, la localización geográfica respecto a otros países, el tamaño, e incluso la zona horaria forman también parte de este factor.

Recursos de conocimiento

Los organismos de enseñanzas públicos y privados, organismos del estado y organismos privados destinados a la investigación, asociaciones científicas, empresariales y gremiales, y toda fuente de conocimiento que el país posea, son recursos que tienen los sectores para crecer. Los recursos de conocimiento con los que cuenta un país suelen ser variados, se integran por una variedad de disciplinas y tienen relación directa con la calificación de los recursos humanos¹⁴.

¹⁴ Ing. Amé R. (2009). *Evaluación de la Competitividad Nacional del Sector Oleaginoso argentino de la soja y el girasol*.

Recursos de capital

Son la cantidad, disponibilidad y costo de capital para financiar las diversas actividades económicas de una nación. El capital se encuentra disponible en varias formas como ser acciones, bonos, obligaciones negociables, entre otras.¹⁵

El costo y la forma en que se aplican estos recursos están afectados por la tasa nacional de ahorro y por la estructura de los mercados nacionales de capital, modificándose ambos aspectos de un país a otro.

Infraestructura

La infraestructura de una nación comprende carreteras, redes fluviales, ferroviarias, y de comunicaciones, puertos y todo tipo de transporte. Además se incluyen sistemas de pago y transferencia de fondos, incluso todo aquello que intervenga en el estilo de vida y en el atractivo de un país para desarrollar actividades económicas.

Un costo importante es el transporte dependiente de la infraestructura física, si este es significativo, puede empeorar la posición competitiva de un sector, en comparación con el mismo sector situado en otra nación.

¹⁵ Ing. Amé R. (2009). *Evaluación de la Competitividad Nacional del Sector Oleaginoso argentino de la soja y el girasol*.

La combinación y aprovechamiento de los factores disponibles, así como la orientación de la actividad de la empresa en igual sentido que los factores de calidad alta y bajo costo, permitirá disponer de ventaja competitiva.

Jerarquía entre factores

a) Factores básicos y heredados

Son aquellos recursos simples y disponibles en cualquier país, como recursos naturales, el clima, situación geográfica, la mano de obra no especializada y semiespecializada.

Son factores heredados o que requieren de una inversión muy escasa y no tienen influencia significativa en la ventaja competitiva nacional.

b) Factores avanzados

Recursos más evolucionados como ser moderna infraestructura de comunicación de datos, el personal altamente especializado y centros de investigación científica conforman los factores avanzados. Son difíciles de adquirir y de implementar, porque requieren de grandes inversiones, pero a su vez son necesarios para alcanzar ventajas competitivas de orden superior.

La segunda subdivisión de los factores básicos y avanzados es en genéricos y especializados.

1) Factores generalizados

Los factores genéricos son aquellos que se usan en una amplia gama de sectores económicos y generan ventajas competitivas rudimentarias.

Entre ellos se pueden incluir red de carreteras, empleados bien motivados con formación universitaria, entre otros.

2) Factores especializados

Se pueden utilizar en una limitada gama de sectores o incluso en un sector, por su alta especialización. Requieren inversiones más centradas y más arriesgadas.

Creación de factores

Los factores que se crean, los más avanzados y especializados son los que contribuyen directamente a una ventaja competitiva sustentable y de orden superior.

Desventajas selectivas en los factores

La ventaja competitiva puede derivarse de la desventaja en algunos factores. Lo que es una desventaja dentro de un área de la competencia puede llegar a ser una ventaja dentro de otra más dinámica. Un equilibrio de ventajas en algunas áreas y desventajas en otras puede ser la mejor combinación para la mejora y la innovación.

3.4.1.2 Condiciones de la demanda

Composición de la demanda interior

Es el modo en que las empresas perciben, interpretan y dan respuesta a las necesidades del comprador principalmente en el mercado interior o doméstico.

La demanda interior es la que impulsa la ventaja competitiva de un sector porque muestra a las empresas como alcanzar el éxito.

En el mercado doméstico la cercanía y la similitud cultural facilitan la comunicación haciéndola más clara y frecuente, por lo que las presiones de los compradores locales hacen que se mejoren los productos, perfilando la ventaja competitiva.

Como en la mayoría de los sectores la demanda está segmentada algunos segmentos tienen una proyección mundial más clara que otros.

El tamaño de los segmentos puede ser importante para la ventaja nacional cuando existan economías de escala. Por el contrario las naciones pequeñas pueden ser competitivas en segmentos que representen una participación importante de la demanda interior, pero pequeña a nivel de otros lugares.

➤ Estructura segmentada de la demanda

Cuando hay economías de escala o de aprendizaje significativas, el tamaño de los segmentos de la demanda puede determinar la ventaja competitiva.

En el momento de asignar recursos para el diseño, fabricación y comercialización de un producto en un sector nuevo o en vías de desarrollo, los segmentos más pequeños son los menos deseables.

➤ Compradores entendidos y exigentes

Cuando las necesidades domésticas son rigurosas o difíciles ya sea por la geografía, el clima, la disponibilidad de recursos naturales, el gobierno, las normas sociales, entre otras, los compradores se vuelven más exigentes.

Los compradores entendidos y exigentes son los que impulsan a las empresas a detectar nuevas oportunidades, alcanzar altos niveles de calidad, características y servicio de los productos.

➤ Necesidades precursoras de los compradores

Si la demanda interior de una nación refleja rápidamente nuevas necesidades que son precursoras de las necesidades de los compradores de otras naciones entonces las empresas locales consiguen ventajas competitivas. A su vez se potencia la capacidad de competir en segmentos nuevos.

Por otro lado si la demanda interna es lenta al momento de reflejar nuevas necesidades las empresas de esa nación están en desventaja frente a otras.

Tamaño y pautas de crecimiento de la demanda

➤ Tamaño de la demanda interior

Una gran demanda interior es de suma importancia para la ventaja competitiva, pero no es una ventaja en sí, salvo que impulse la inversión y reinversión del sector y a su vez se produzca para segmentos que también tengan demanda en otras naciones

➤ Número de compradores independientes

Un entorno propicio para la innovación es creado por un buen número de compradores independientes, cada uno aportando sus propias ideas respecto a las necesidades del producto y mejor aún si están sometidos a presión competitiva, dado que esto último amplía la información de mercado y fomenta el progreso.

Satisfacer a uno o dos clientes dominantes podría dar lugar a eficacias estáticas, pero difícilmente creará un buen nivel de dinamismo.

El riesgo de que una empresa tenga que abandonar el mercado es minimizado con un buen número de compradores nacionales independientes que estimulen la entrada e inversión en el sector. Este número de compradores puede además acotar el poder de negociación de los compradores dominantes.

➤ Tasa de crecimiento de la demanda interior

Tanto la tasa de crecimiento como el tamaño de la demanda interior tienen gran importancia para la ventaja competitiva.

El crecimiento interior acelerado lleva a las empresas de una nación a adoptar prontamente nuevas tecnologías y a construir grandes instalaciones con la plena confianza de que se están utilizando provechosamente.

El crecimiento de la demanda interior no es una ventaja a menos que la composición de la misma sea favorable.

➤ Temprana demanda interior

La demanda interior temprana de un producto o servicio permite a las empresas locales iniciar antes que sus rivales extranjeros las medidas necesarias para establecerse firmemente en un sector.

Detectar la variedad de productos que demanden inicialmente los compradores locales es muy importante para la ventaja competitiva, porque con ellos las empresas de una nación compiten con sus rivales extranjeros.

➤ Temprana saturación

Un mercado interior saturado tempranamente obliga a las empresas a seguir innovando y perfeccionando, pero a su vez el aumento de la rivalidad local crea grandes presiones para bajar los precios, minimizar costos, mejorar el

rendimiento del producto y ofrecer nuevos incentivos para que los compradores se animen a cambiar los productos antiguos por versiones más modernas. Como consecuencia se produce la desaparición de unas cuantas empresas locales y la supervivencia de las más fuertes e innovadoras.

Otra consecuencia de la temprana saturación son los esfuerzos por parte de las empresas locales para penetrar los mercados extranjeros, para lograr mantener el crecimiento y hacer una plena utilización de la capacidad.

El crecimiento de la demanda extranjera acompañada de una demanda interior madura es un gran incentivo para que las empresas de una nación puedan vender al extranjero.

Internacionalización de la demanda interior

➤ Compradores locales móviles o multinacionales

Los consumidores locales móviles que viajan frecuentemente a otras naciones destacan la oportunidad de que las empresas de una nación tengan presencia en el extranjero.

➤ Influencias sobre las necesidades extranjeras

Cuando los consumidores extranjeros, por muchos motivos permanecen en un país un tiempo suficiente como para adquirir sus valores o costumbres, cuando

retornan a sus países son demandantes de los productos que conocieron y aceptaron. Esta influencia puede impulsar la demanda externa de los productos o servicios de una nación.

La exportación a varios países de música, servicios de enseñanza, espectáculos, películas, programas de televisión y productos afines al género, es otra forma de transmitir al exterior las necesidades de los consumidores locales¹⁶.

La interacción de las condiciones de la demanda

Las condiciones más importantes de la demanda interior son aquellas que impulsan la inversión y la innovación así como el perfeccionamiento a lo largo del tiempo. Estas condiciones pueden complementarse entre sí y alcanzar su máximo potencial en diversas etapas de la evolución de un sector.

3.4.1.3 Sectores conexos y auxiliares

Otro determinante de la ventaja competitiva es la existencia de sectores conexos internacionalmente competitivos. Los mismos otorgan ventajas potenciales a las empresas de diversos sectores de una nación, porque crean insumos que se utilizan mucho y son importantes para la innovación y para tener presencia internacional.

¹⁶ Ing. Amé R. (2009). *Evaluación de la Competitividad Nacional del Sector Oleaginoso argentino de la soja y el girasol*.

Ventaja competitiva en sectores de proveedores

Tener proveedores competitivos internacionalmente en el propio país otorga la ventaja de la proximidad espacial y la similitud de cultura, facilitando la comunicación y la agilidad en las transacciones, el flujo apropiado de experiencias e información y la coordinación eficaz en los enlaces de las cadenas de valor mutuas.

Los procesos de mejora e innovación para la aplicación de nuevas tecnologías se ven favorecidos por la proximidad y coordinación en los sectores conexos.

Ricardo Amé en su Tesis Doctoral, cita a M. Porter estableciendo que las empresas también influyen en los esfuerzos de sus proveedores ya que son depositarias de experiencias en la generación de nuevas tecnologías o procesos. Estos procesos se ven favorecidos si los proveedores están situados cerca de las empresas, potenciado las ventajas competitivas regionales.

Ventaja competitiva en sectores conexos

Los sectores conexos son aquellos con los que la empresa logra coordinar o compartir actividades de su cadena de valor, o que comprenden productos complementarios, compartir actividades implementando en conjunto tecnologías y procesos.

Los sectores conexos que trabajan muy próximos entre sí generan nuevos sectores competitivos.

Un sector alcanza el éxito internacional cuando tiene una gran cantidad de sectores conexos con ventaja competitiva, particularmente aquellos que se relacionan con actividades críticas o la innovación¹⁷.

3.4.1.4 Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

Estrategia y estructura de las empresas domésticas

El éxito de los sectores de un país va a depender de las prácticas directivas, de las formas de organización que se estén implementando y de las prácticas de gobierno que permitan a las empresas llegar al extranjero.

Metas de las empresas y motivaciones de los empleados y directivos

Para alcanzar el éxito en los sectores de una nación las metas y las motivaciones deberán estar en línea con la fuente de ventaja competitiva.

➤ Metas de la compañía

Las metas de los empresarios y de los directores deben coincidir con las necesidades del sector.

¹⁷ Ing. Amé R. (2009). *Evaluación de la Competitividad Nacional del Sector Oleaginoso argentino de la soja y el girasol*.

➤ Metas de los empleados

Están determinadas por las motivaciones brindadas a los empleados, como ser niveles de retribución o sistemas de ascensos. Son importantes además las relaciones que existan entre los empleados y la empresa y las actitudes para la asunción de riesgos que tenga el personal.

➤ La influencia del prestigio o de la prioridad nacional sobre las metas

El éxito internacional otorga prestigio a un sector y ese prestigio se transforma en un respaldo para mantener la ventaja competitiva alcanzada.

➤ La importancia del compromiso continuado

La diversificación de la empresa es un indicio importante del compromiso con los sectores. Centrarse en un solo negocio o una diversificación estrechamente conexas, son muestras evidentes de compromiso así como causas de él.

Rivalidad doméstica

La rivalidad doméstica aporta al perfeccionamiento de una nación haciéndola más competitiva a nivel internacional ya que presiona a las empresas domésticas a que salgan del mercado local para poder crecer. Además impulsa enfoques alternativos para la estrategia y crea productos y servicios que contemplan muchos segmentos.

Cuando un rival doméstico tiene éxito esto muestra a otro competidor que es posible competir, lo que atrae a nuevos rivales al sector.

Permite la formación de nuevas empresas o la diversificación interna hacia nuevos sectores por parte de empresas establecidas.

3.4.2 El papel de la casualidad

Son acontecimientos que están fuera del control de las empresas como del Gobierno Nacional.

Originan cambios en la posición competitiva, eliminando las ventajas de las competidoras y creando nuevas.

Invención, talante emprendedor y casualidad

Los dos primeros son el núcleo de la ventaja competitiva, pero la investigación demuestra que ni el talante emprendedor ni la invención son aleatorios. El éxito del sector no es totalmente imprevisible teniendo en cuenta la casualidad.

3.4.3 El papel del gobierno

Las condiciones de los factores se ven influidas tanto positivamente como negativamente por las decisiones de los gobiernos, como son las subvenciones,

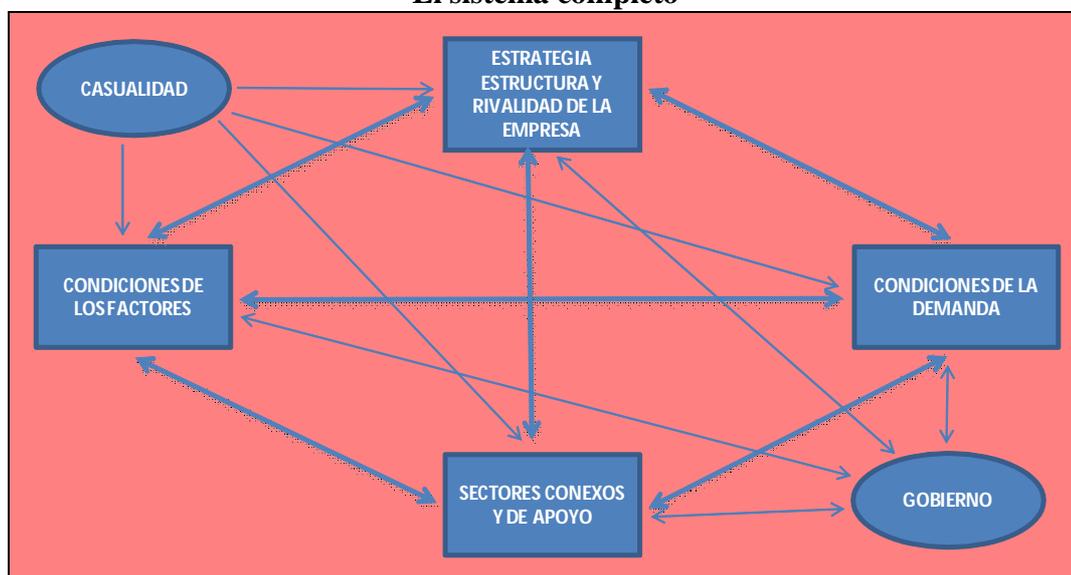
políticas de mercado de capitales, educativas, entre otras. A su vez, las medidas adoptadas por los gobiernos pueden estar influenciadas por los determinantes.

El papel del gobierno no es un determinante del éxito competitivo en sí mismo, sino que influye en los cuatro determinantes descritos anteriormente, ya que no puede controlarlos de forma directa.

Lo ideal sería que el gobierno alentara a las empresas para que amplíen sus aspiraciones y alcancen niveles más altos de agresividad competitiva mediante la creación del entorno apropiado¹⁸.

Cuadro 3.2

El sistema completo



Fuente: M.Porter

¹⁸ Ing. Amé R. (2009). *Evaluación de la Competitividad Nacional del Sector Oleaginoso argentino de la soja y el girasol*.

El autor llega a la conclusión de que las empresas logran ventaja competitiva a través de fomentar la innovación, y su capacidad y empuje para innovar se ven afectados por cuatro amplios atributos de una nación, atributos que constituyen el póquer de la ventaja nacional: Condiciones de los factores y de la demanda, Sectores afines y auxiliares, Estrategia, estructura y rivalidad en las empresas.

3.5 CRÍTICAS AL MODELO

Desde la publicación del libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones” (Porter, 1990), el mismo ha recibido una variedad de críticas por parte de investigadores y analistas que, a pesar de reconocer su contribución a la evolución de la teoría de la competitividad internacional, afirman que inicialmente el modelo fue adjudicado a un número limitado de países industrializados pero cuando se aplica a países más pequeños o en desarrollo, los determinantes de la competitividad internacional podrían variar.

Tres grandes grupos de críticas al Diamante de Porter

A continuación se extraen las críticas del modelo de Porter desarrolladas en la tesis doctoral de Ramos, Ramos Rosario, 2001.

“Un primer grupo sostiene que el modelo no incorpora la actividad de las multinacionales, tampoco reconoce la necesidad de plantear un diamante doméstico o

interno de la nación y otro externo de sus relaciones internacionales. Esta crítica se basa en artículos escritos por Rugman (1991, 1992), los cuales estaban basados en el informe realizado por Porter (1991) sobre el estudio de competitividad de Canadá.

En segundo grupo de investigadores argumenta que el modelo no funciona cuando se utiliza para medir la competitividad de países pequeños o pocos desarrollados. Rugman (1991); Dunning (1993); Bellak y Weiss (1993); Cartwright (1993); Cho (1994); Toh y Tah (1998); Ezealla-Harrison (1999); Cho y Moon (2000). Todos estos autores manifiestan que para paliar las limitaciones del modelo de Porter se deberían reformar los factores determinantes de la competitividad de las naciones, a los efectos de que se pueda resaltar la importancia de los factores humanos (profesionales, trabajadores, políticos, directivos, ingenieros), que son los que conducen la economía nacional de una etapa de competitividad internacional a otra Cho, (1994). Otra de las necesidades del modelo es que debería destacar más la variable de tecnología para introducir la importancia del conocimiento en la economía. Toh y Tah (1998).

Un último grupo manifiesta la escasa precisión a la hora de definir conceptos y variables. Como ejemplo de esto se puede citar el artículo publicado en *Strategic Management Journal*, Grant (1991) donde se analiza el libro de Porter (1990), mostrando que sus ideas sobre cómo perfeccionar la ventaja competitiva, necesitan precisión y determinación. El autor expresa que existen más factores, aparte de los propuestos por Porter, para llegar a perfeccionar o mantener la ventaja

competitiva, como son la sofisticación tecnológica, las capacidades y las relaciones con clientes, entre otros.

Por otro lado la falta de determinación está presente en tres cuestiones muy bien identificadas:

- 1) Porter asume que a veces las ventajas de algunos factores, como la abundancia de factores de producción, crean ventajas competitivas, pero también que las desventajas en otros impulsan el perfeccionamiento de la ventaja competitiva. En consecuencia, Grant critica que no se definan claramente las condiciones por las que las ventajas o desventajas de algunos factores puedan suponer ventajas en otros y viceversa.
- 2) La relación causa-efecto de que cada uno de los vértices del diamante es influido por los otros, no es clara.
- 3) La hipótesis de la relación en dos direcciones entre cada uno de los vértices del diamante y la actuación competitiva internacional. Grant alega que la dinámica del sistema hace que la actuación competitiva influya considerablemente en cada uno de los vértices y que sea la misma la que promueva el desarrollo de las industrias relacionadas y afines, y ofrezca el dinero y los incentivos para perfeccionar la ventaja competitiva. En consecuencia en muchos casos la relación podría tener una única dirección.

A pesar de todas las críticas, el modelo sigue siendo una teoría fundamentada, reconocida y utilizada para medir los factores determinantes de la competitividad de las naciones”.

4. MERCADO

4.1 MERCADO MUNDIAL

Los presentes datos son extraídos de los informes USDA *Agricultural projections to 2020* y OECD-FAO *Agricultural Outlook 2011-2020*.

El aceite de mayor producción a nivel mundial es el aceite de palma, producido principalmente en las regiones de Asia sudoriental y en zonas bien establecidas para este cultivo como Indonesia. El siguiente nivel de producción está dado para los aceites de soja, colza y girasol.

Las dos semillas oleaginosas, el girasol y la colza, de alto rendimiento de aceite, han experimentado malas cosechas, no sucediendo lo mismo para la soja, para la cual se ha registrado un aumento de la superficie cultivada por las especulaciones positivas respecto de los precios y con un nivel general de rendimiento por encima de la media histórica. La cosecha de 2010-2011 en América del Sur sigue esta tendencia, principalmente en Brasil y Paraguay, pero en Uruguay y Argentina se registra una disminución de la misma a causa de una sequía importante que afecta la región en dicho período.

Argentina es el líder en exportación de aceite de soja, reflejado por su gran capacidad de molienda, su pequeño mercado doméstico para este tipo de aceite, y por su estructura impositiva a favor de las exportaciones de productos de la soja en

detrimento de la exportación del grano en sí. Los impuestos a las exportaciones de soja en Argentina, son más altos que para los productos derivados de la soja, lo que favorece al crushing doméstico y la exportación de los productos obtenidos consecuentemente.

Argentina, Brasil y EEUU representan y continuarán representando el 89% de las exportaciones totales de soja, harina de soja y aceite de soja, durante la próxima década, a nivel mundial. Aunque aumenten las exportaciones de otros países, como Uruguay, Paraguay y Bolivia, durante el período 2011-2020, la cuota de participación en el mercado se mantendría.

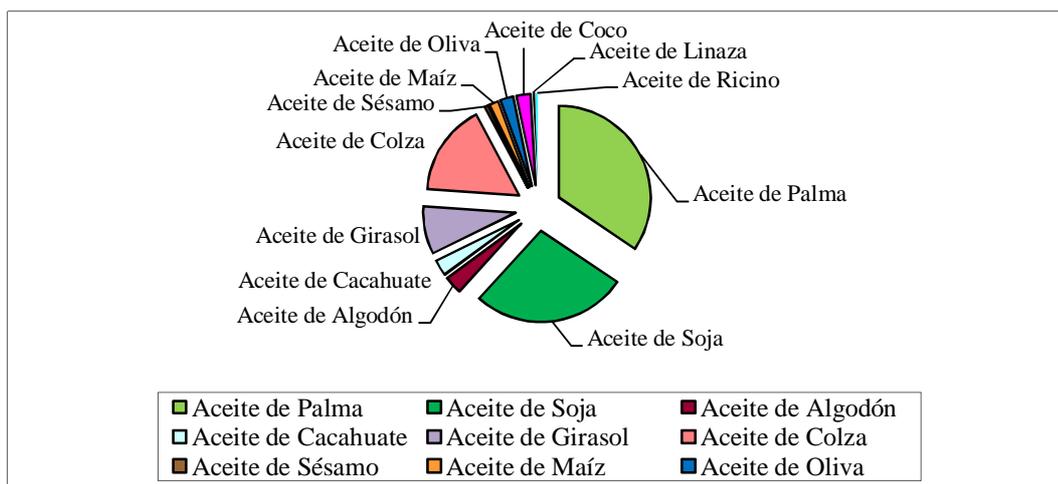
Para la colza, las principales zonas productoras están representadas por Canadá, China, la UE, y Ucrania.

La producción de girasol por su parte, se mantendría en India y Federación Rusa, y se verá incrementada para Argentina y Ucrania, dadas las buenas condiciones registradas, no siendo esta última tendencia la constatada en Uruguay.

Gráfico 4.1

Producción mundial de aceites vegetales.

(Miles toneladas, año 2010)

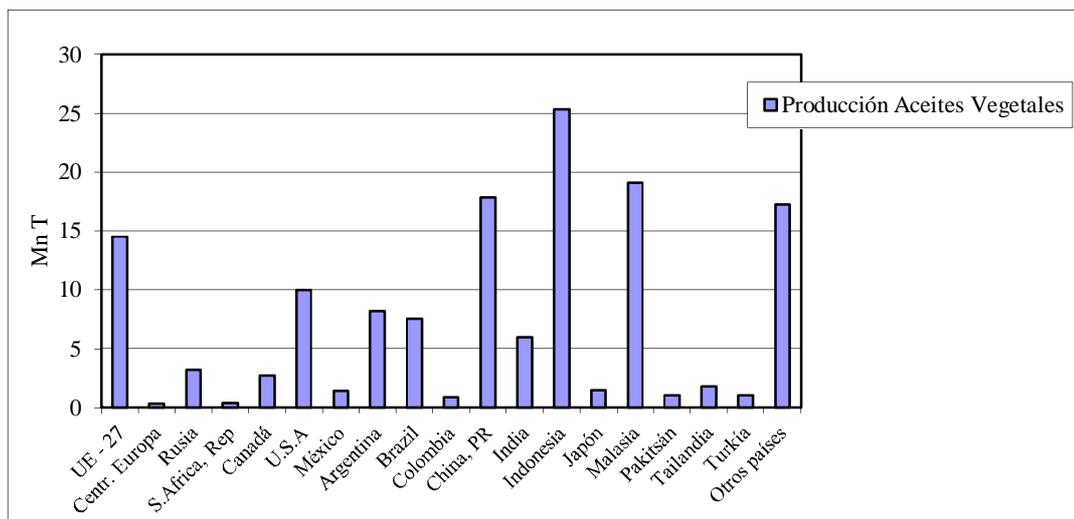


Fuente: OIL WORLD

Gráfico 4.2

Producción mundial de los principales aceites vegetales por país

(Millones toneladas, año 2010)



Fuente: OIL WORLD

4.2 PERSPECTIVAS

Los precios de las semillas oleaginosas y los productos derivados han venido marcando una tendencia alcista y volátil en los últimos años. Este aumento de precios se ha debido principalmente a las restricciones de los suministros mundiales combinado con el crecimiento constante de la demanda. Se sostiene que los precios de los productos agrícolas básicos en términos reales se mantendrán en un nivel elevado en la siguiente década. Esto podría suponer inseguridad alimentaria en algunos países, problema que tienen que hacer frente los gobiernos hoy; por esto se da la necesidad de ajustes de mercado en las condiciones de oferta y demanda de productos agrícolas.

Estos incrementos de precios en los productos básicos se desplazan a lo largo de la cadena de producción, inclusive hacia los productos pecuarios.

Una forma de reducir la volatilidad de los precios, sería logrando una mayor transparencia de los mercados, dado por la mejora en los sistemas de seguimiento e información nacionales y mundiales sobre perspectivas de mercado, con mejores datos sobre producción, existencias y operaciones relativas a los productos básicos para la seguridad alimentaria. La eliminación o la reducción de distorsiones políticas, como las restricciones a la importación o exportación, o las subvenciones y compromisos con biocombustibles pueden también reducir la

volatilidad de precios. Se debería mejorar además la información y la transparencia en los mercados de futuros.

Se prevé un crecimiento menor en la mayoría de los cultivos, principalmente para oleaginosos y granos gruesos, debido a mayores costos de producción y desaceleración de la productividad. Por esto se hacen necesarias inversiones públicas en investigación y desarrollo en el sector agrícola, así como inversiones para mejorar la productividad y complejidad ante el cambio climático y la escasez de recursos.

El consumo alimentario per cápita crecerá más rápido en Europa del Este, Asia y Latinoamérica donde los ingresos crecen y el crecimiento de la población disminuye.

El consumo mundial de aceites y grasas vegetales aumentará menos que en los últimos años, afectado principalmente por los altos precios. El único país que no disminuiría su demanda sería China, principalmente para consumo alimentario, por su crecimiento económico sólido y constante.

Se estima que la mitad del aumento en el consumo mundial de estos derivados oleaginosos es a causa de la demanda de las industrias de biodiesel. La producción de biodiesel representa hoy el 12% de la utilización total de aceites y grasas.

Como la demanda de aceites vegetales crece más rápido que la demanda de harinas proteicas, entonces el precio de las primeras sube más rápido que para los granos oleaginosos y harinas

El comercio mundial de soja se proyecta aumente un 30%, el de harina de soja un 21% y el de aceite de soja un 19%. Sin embargo, este crecimiento se espera que sea a un ritmo más lento que en los años anteriores.

EEUU proyecta expandir la producción de biodiesel utilizando aceite de colza como primera materia prima, disminuyendo así las importaciones de soja. En cambio las importaciones de harina de soja y de aceite, se esperan que aumenten para este país.

Las exportaciones de aceite de soja para **Argentina** se estiman que continúen creciendo, a pesar del aumento de la demanda interna para la producción de biodiesel.

Se proyecta que Brasil sea el país que más crezca en exportaciones de aceite de soja.

4.3 MERCADO URUGUAYO

Los distintos sectores económicos del mercado uruguayo se los puede clasificar de las siguientes formas:

A -Según la proyección exportadora:

A.1 Sector netamente exportador y competitivo con el exterior.

A.2 Sector con buena performance exportadora.

A.3 Sector con dificultades de exportación.

A.4 Sector con muy pocas probabilidades de exportar.

B -Según el grado de competitividad:

B.1 Netamente competitivo. El sector exporta o impide el ingreso de productos similares, por ejemplo, carne, arroz y leche.

B.2 Medianamente competitivo. El sector exporta aunque tenga dificultades y/o las importaciones no desplazan la producción local.

B.3 No competitivo. No logra exportar y está en retroceso en el mercado interno, por ejemplo, industria del calzado.

Para los sectores aceites y grasas vegetales de origen oleaginoso y olivícola se verifica el tipo de mercado con dificultades de exportación y de competencia mediana. La única diferencia entre ambos sectores radica en que el segundo es de reciente participación en el mercado interno pero con una creciente oferta.

En el sector de estudio se cumple el tipo de competencia monopolística, a pesar de que no existe un gran número de empresas productoras, como se requiere

para esta estructura, sí existen varias empresas comercializadoras. La producción es de un producto diferenciado pero imperfectamente sustitutivo. Estos productos tienen una curva de demanda con pendiente negativa, ya que en competencia monopolística al bajar el precio, la cantidad demandada aumenta.

4.4 OFERTA

En este punto se hace referencia a la cantidad de empresas productoras de aceites vegetales, a la oferta de materia prima y a la producción de aceite propiamente dicha.

4.4.1 Empresas productoras

Actualmente existen en Uruguay pocas industrializadoras de productos oleaginosos, siendo la empresa líder del sector C.O.U.S.A., con una participación del 45% al 50% del mercado interno. Su presencia en el mercado no solo está dada por los aceites sino también por otra línea de productos alimenticios, como ser mayonesas, margarinas, shortenings, entre otros.

Le sigue en importancia de producción la empresa Barraca Erro, que sin participación en el mercado interno de aceites, ocupa el segundo lugar en las

exportaciones de aceites de girasol y colza a nichos de mercado externos desde sus inicios en esta actividad industrial.

Otra empresa de menor porte, instalada en el año 2006 que compite en el mercado local con dos marcas es Mundirel S.A. Originalmente fue una refinería de grasas animales ubicada en el departamento de San José. Allí se procesan semillas de soja, girasol, maíz y canola, todas de origen nacional, mediante una tecnología basada en la extrusión y el prensado de la materia prima para luego refinar, lo que permite obtener productos de muy buena calidad¹⁹.

A partir del 2010 se instala en Uruguay una nueva empresa de origen español, Molimed S.A., para el procesamiento de soja por extrusión y prensado, resultando un producto elaborado de tipo crudo, con destino principalmente al mercado español.

Por otro lado se encuentra Arrozur S.A., única empresa productora de aceite de arroz, de reducida participación en el mercado, cuya actividad principal es la parbolización del arroz, pero que además se especializa en la elaboración de aceite de afrechillo de arroz como subproducto.

En lo que respecta al sector olivícola, el mismo ha venido creciendo de forma considerable en los últimos años. Existen 11 plantas de elaboración

¹⁹ Diario El País digital. (2008). *Economía y mercado*

denominadas almazaras, que procesan la producción de 80 olivares. Actualmente se comercializan 6 marcas de aceite de oliva nacional.

4.4.2 Tamaño

Según lo establecido en el Decreto N° 54/92 del 7 de febrero de 1992 y N° 266/95 del 19 de julio de 1995, la clasificación de empresas en el Uruguay es la siguiente:

Cuadro 4.1
Clasificación de empresas

TIPO DE EMPRESA	PERSONAL EMPLEADO	VENTAS NETAS ANUALES	ACTIVOS MÁXIMOS
		has ta	has ta
Micro Empresa	1 a 4 personas	USD 60.000	USD 20.000
Pequeña Empresa	5 a 19 personas	USD 180.000	USD 50.000
Mediana Empresa	20 a 99 personas	USD 5.000.000	USD 350.000

Fuente: www.impo.gub.uy

Considerando las empresas industrializadoras de oleaginosos, a la mayoría se las puede clasificar como de mediano porte.

Las olivícolas en cambio se clasifican en general como pequeñas empresas, destacándose Agroland S.A. como de mediano porte, según sus activos máximos.

4.4.3 Concentración

Bueno Campos establece las diferentes modalidades de concentración que pueden darse en el mercado, las cuales indican el conjunto de direcciones que puede tomar una empresa al asociar su crecimiento a la elección de uno o más campos de actividad.

Se consideran tres tipos de concentración: horizontal, vertical y conglomeral.

La **concentración horizontal** se produce cuando las operaciones de concentración se realizan entre empresas de un mismo sector de actividad, añadiendo nuevas capacidades a las ya existentes. En el sector no se aprecian fusiones de empresas; sin embargo se da el caso de C.O.U.S.A., que obtuvo la representación de varias marcas, pero no se concretaría como una fusión.

En el caso de Arrozur S.A. se verifica una integración horizontal ya que ha sido la fusión de varios molinos arroceros.

Por otra parte la **concentración vertical** está dada por la integración de actividades afines inscriptas en el proceso económico. Como ejemplos de este tipo de

integración se puede citar el caso de Agroland S.A. y Barraca Erro como productoras de su materia prima.

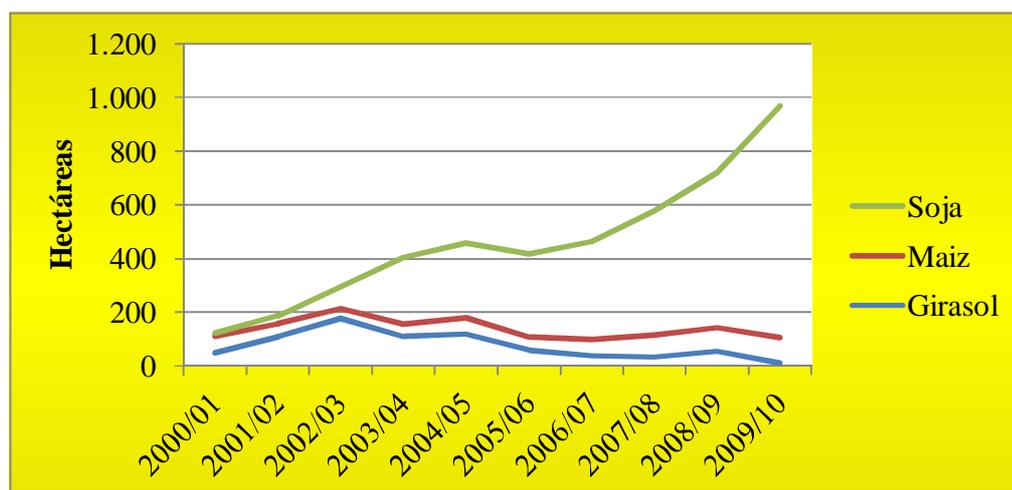
La **concentración conglomeral** se verifica cuando se lleva a cabo un importante programa de diversificación, nuevos productos para nuevos mercados.

Para esta modalidad, más allá de la alianza firmada por C.O.U.S.A. con la firma danesa para la elaboración de grasas especiales, no se podría configurar este acuerdo como una conglomeración, ya que lo que cambia para este caso es solo el proceso productivo y no la materia prima y las actividades.

4.4.4 Materia prima

Gráfico 4.3

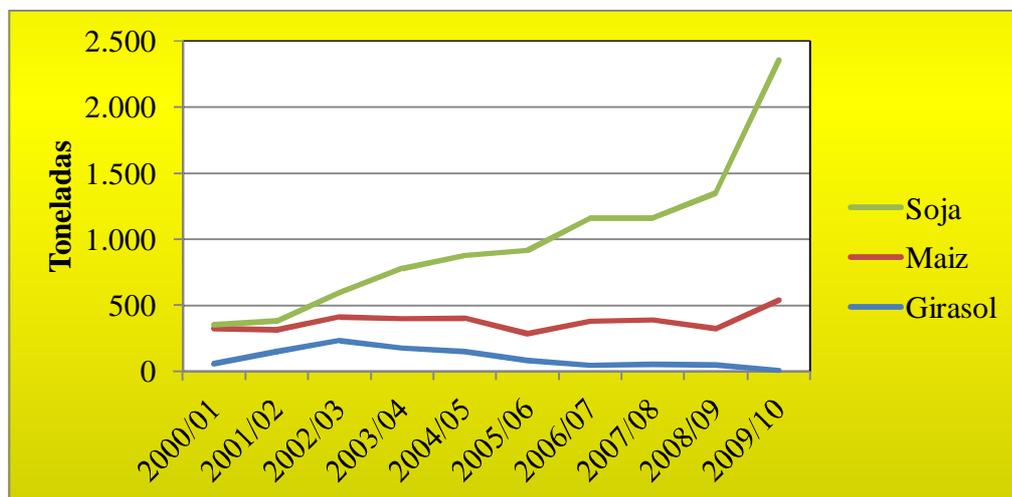
Evolución del área sembrada según cultivo (miles/hectáreas)



Fuente: DIEA-MGAP

Gráfico 4.4

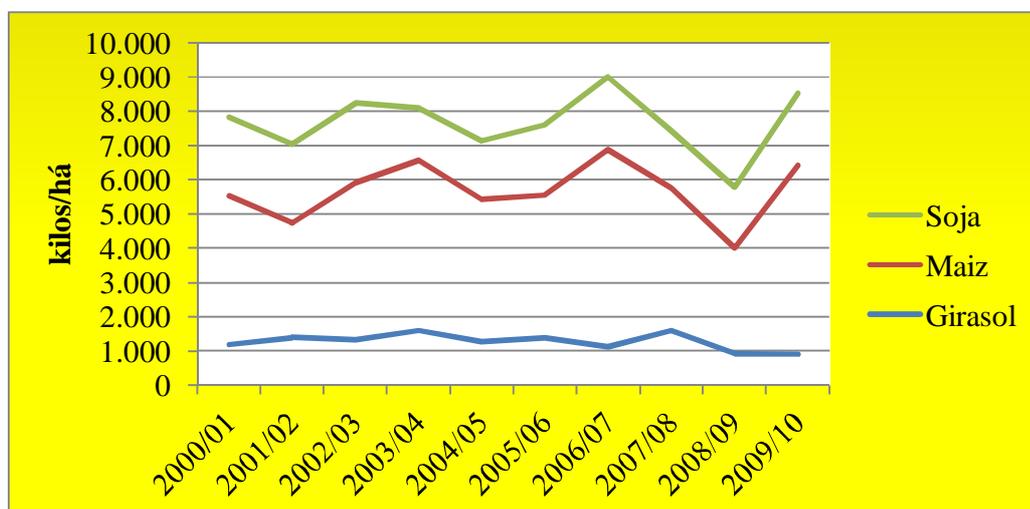
Evolución de la producción según cultivo (miles/toneladas)



Fuente: DIEA-MGAP

Gráfico 4.5

Evolución del rendimiento según cultivo (kilos/hectárea)



Fuente: DIEA-MGAP

Como se puede observar, el área sembrada y por consiguiente la producción de girasol, ha ido disminuyendo en los últimos 10 años.

Por el contrario el cultivo de soja ha dejado atrás notablemente al de girasol, por incremento de las áreas sembradas y por mejores rendimientos por hectárea.

Se registra una caída en la cosecha 2009/2010 para todos los cultivos, debido a factores climáticos como la sequía de ese período.

Más allá del incremento sustancial de la producción de soja, la industrialización nacional es marginal. Aproximadamente un 5% es destinado a la industria, un 7% para uso como semilla y el 88% exportado como grano.

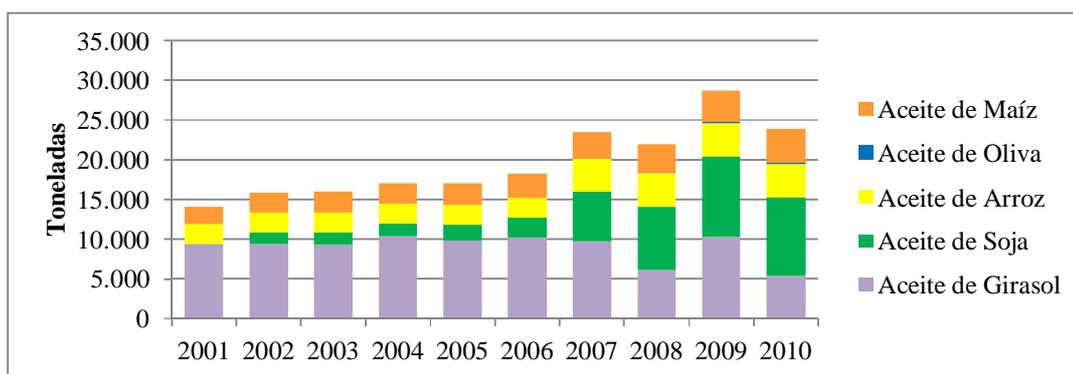
El cultivo de soja ha ido desplazando al de girasol básicamente por las condiciones favorables que presenta en cuanto a su manejo, oferta reconocida, facilidad de comercialización y mercado transparente.

La producción de maíz representa el 20% de la actual producción de soja. A su vez resulta que el consumo de aceite de maíz en el mercado local constituye el 10% del consumo total de aceites.

4.4.5 Aceites

Gráfico 4.6

Producción nacional de aceites vegetales



Fuente: CIARA y entrevistas realizadas

En el gráfico se muestra la evolución de la producción uruguaya de aceites vegetales oleaginosos y olivícolas en los últimos 10 años. La mayor producción se ha dado para el aceite de girasol hasta el año 2007, la cual posteriormente sufre una caída acompañada de la menor producción de grano de girasol para el mismo período.

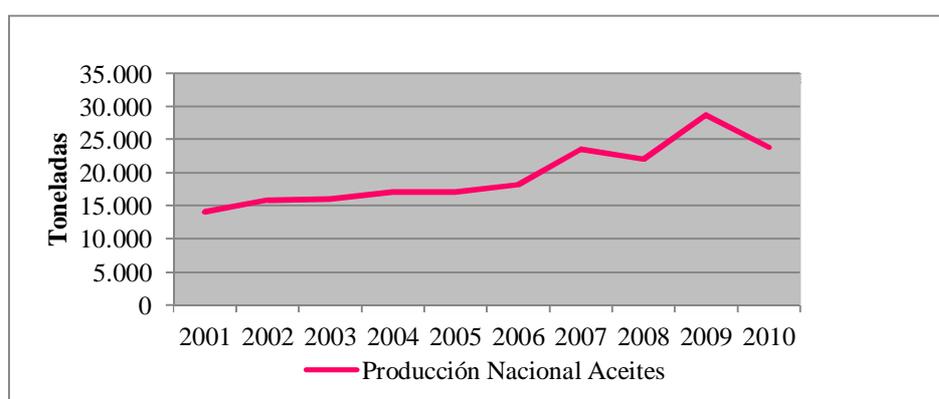
En lo que respecta a la producción de aceite de soja, la misma comienza a aumentar abruptamente en el mismo período que decae la producción de aceite de girasol.

Si se observa la producción de aceite de arroz, se puede apreciar que ésta se duplica a partir del año 2007. En cambio, el aceite de oliva presenta en el gráfico

una participación poco apreciable, pero se espera que la misma crezca en forma exponencial debido al auge en la producción de olivos.

Gráfico 4.7

Evolución de la producción nacional de aceites vegetales



Fuente: CIARA y entrevistas realizadas

En la producción nacional se observan dos caídas, una en el año 2008 debido a la disminución de la producción de aceite de girasol y otra en el año 2010 tanto para los aceites de girasol como soja, acompañada de una menor cosecha de estos tipos de granos oleaginosos.

4.5 DEMANDA

Al hablar de demanda, se hace referencia a la demanda interna por un lado, dada por las importaciones de materia prima, subproductos (solo harinas

proteicas) y aceites, y por el otro lado, se expone la demanda externa, representada por las exportaciones tanto de materia prima como de aceites.

4.5.1 Demanda interna

4.5.1.1 Importaciones

➤ **Materia Prima**

Cuadro 4.2

Importaciones según cultivo

IMPORTACIONES (en toneladas)			
AÑO	GIRASOL	MAÍZ	SOJA
2001	54	24.284	134
2002	86	1.762	268
2003	83	24.145	70
2004	82	38.294	108
2005	149	84.621	32
2006	182	186.750	1
2007	149	43.762	38
2008	94	126.399	-
2009	185	91.048	65
2010	269	25.576	663

Fuente: DIEA-MGAP

El nivel de producción de maíz en Uruguay no alcanza para cubrir la demanda interna, por lo tanto se hace necesario recurrir a la importación desde países del Mercado Común del Sur (MERCOSUR).

➤ **Subproductos: Harinas Proteicas**

Cuadro 4.3
Importaciones según harinas proteicas

IMPORTACIONES (en toneladas)			
AÑO	PELETS/HARINA DE GIRASOL	PELETS/HARINA DE SOJA	HARINA DE MAÍZ
2001	7.378	38.527	-
2002	6.952	27.372	-
2003	6.197	30.700	1.026
2004	18.989	36.854	1.007
2005	41.349	28.781	923
2006	71.368	27.503	994
2007	50.829	27.849	1.066
2008	105.692	35.394	1.083
2009	90.800	21.853	1.095
2010	75.787	34.912	958

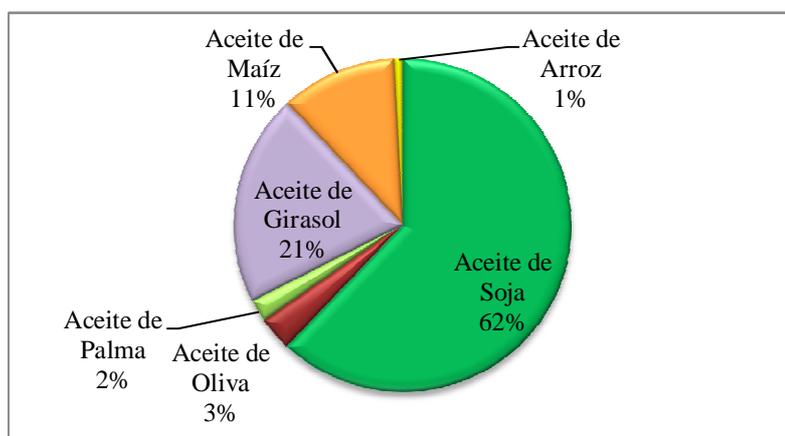
Fuente: DIEA-MGAP

Uruguay es un neto importador de harinas proteicas, con volúmenes alcanzados en el año 2008, que superaron las 100.000 toneladas, por lo que si se lograra procesar en Uruguay un mayor nivel de producción de girasol y soja, se podría sustituir en parte este nivel de importaciones.

➤ **Aceites vegetales**

Gráfico 4.8

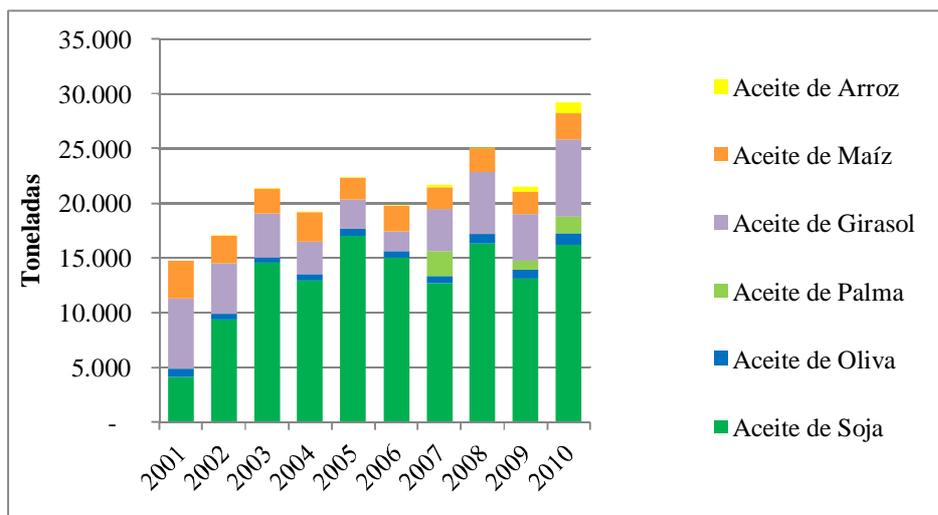
Importaciones de aceites vegetales (2001-2010)



Fuente: CIU

Gráfico 4.9

Evolución de las importaciones por variedad de aceite vegetal



Fuente: CIU

Como se puede observar en el gráfico 4.8, el mayor volumen de importación corresponde al aceite de soja con un 62% y en siguiente orden, el aceite de girasol con un 21%.

De las importaciones de aceite de soja un 58% son refinados y un 42% en bruto para luego refinar.

Los refinados listos para consumir, en su mayoría son provenientes de Brasil (66%) y Argentina (34%), importados directamente por distribuidoras o por las cadenas de supermercados más importantes. En lo que tiene que ver con los aceites crudos estos provienen principalmente de Argentina (79%), Brasil (18%) y Paraguay (4%).

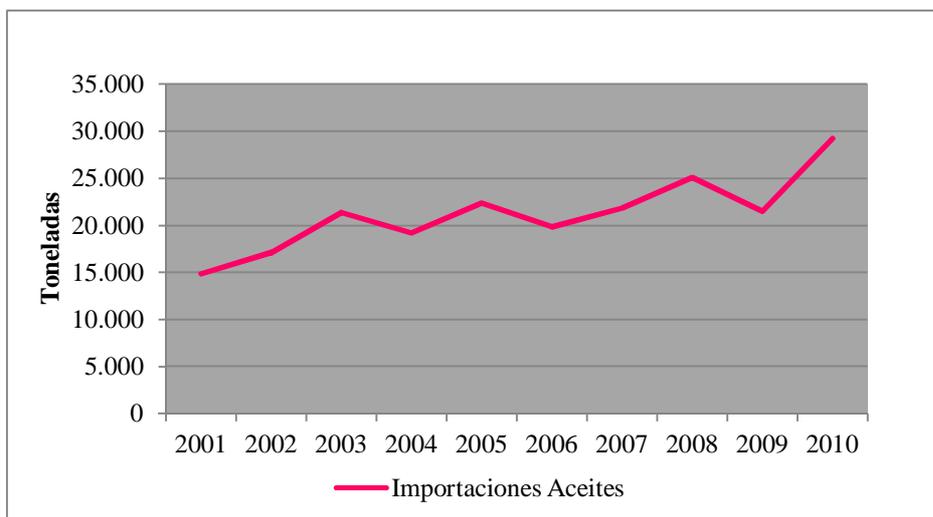
Las importaciones de aceite de soja en bruto, en su mayoría son realizadas por C.O.U.S.A. (97%) para su posterior proceso de refinado, ya que depende de las variables precio y disponibilidad de materia prima en el mercado local.

En cuanto a las importaciones de aceite de girasol, el mayor volumen se verifica para los aceites en bruto para luego refinar, el cual representa un 56% de las mismas, monto realizado casi en su totalidad por la empresa C.O.U.S.A. y en menor cantidad siguen los refinados con un 44%, importados en su mayoría por las empresas distribuidoras. El origen principal de los mismos ha sido Argentina.

Para el aceite de oliva se aprecia durante el periodo analizado un nivel de importación estable, al igual que para el aceite de maíz.

Gráfico 4.10

Evolución de las importaciones para todas las variedades de aceites



Fuente: CIU

4.5.1.2 Demanda interna de sectores conexos

ALUR S.A. produce 18 millones de litros de biodiesel por año, para lo cual necesita 16.000 toneladas de aceite de cualquier origen vegetal. Su segundo negocio importante es la comercialización de las harinas proteicas que resultan del proceso industrial del aceite.

Sus plantas tienen una gran flexibilidad para procesar distintas materias primas, tales como soja, girasol y canola, como referentes de los oleaginosos y se están realizando pruebas con cebo vacuno.

La empresa consume entre el 70% y el 90% del girasol producido en Uruguay, pero como la producción de este oleaginoso no es suficiente, se abastecen

además de canola y de soja. Dado que el grano de girasol tiene mayor porcentaje de aceite, la empresa decidió incentivar esta producción con políticas de precios transparentes, en muchos casos con financiación y en otros, con capacitación al productor.

ALUR S.A. firmó un acuerdo con C.O.U.S.A., para utilizar la capacidad instalada de molienda de esta última empresa, que mantenía ociosa y para ahorrar los costos de inversión que le significaría la misma. Los procesos de ambas industrias son similares: recibir el grano, acondicionarlo para molienda, molerlo, almacenar las harinas y almacenar el aceite. ALUR S.A. también tiene previsto ampliar su capacidad productiva en los próximos años, pasando a producir de 18 a 55 millones de litros de biodiesel por año, por lo que incrementará la demanda en materia prima. Recientemente firmó un contrato con la empresa sueca ALFA LAVAL, para la construcción de una nueva planta, que se alimentará de aceites provenientes de la empresa C.O.U.S.A. y otros proveedores privados. Posteriormente a la elaboración, el biodiesel será enviado a través de un ducto a la refinería, para ser mezclado con el gasoil. Como resultado de dicha inversión se obtendrá una producción de 100.000 toneladas de alimento animal por año, con lo que el país, podrá sustentarse y reducir la importación de estos productos.

4.5.2 Demanda Externa

Exportaciones

Como dato del mercado, las exportaciones de semillas y frutos oleaginosos (soja) representan el 10% de las exportaciones totales de Uruguay y las de aceites y grasas solo el 1%.

➤ Materia Prima

Cuadro 4.4

Evolución de las exportaciones según cultivo (toneladas)

EXPORTACIONES (en toneladas)			
AÑO	GIRASOL	MAÍZ	SOJA
2001	22.281	-	10.848
2002	128.638	6.104	61.636
2003	217.257	60	179.465
2004	134.830	20	229.350
2005	135.692	-	477.401
2006	47.545	-	631.595
2007	19.195	-	773.142
2008	38.635	19.578	810.765
2009	10.616	27.728	1.090.028
2010	863	237.588	645.104

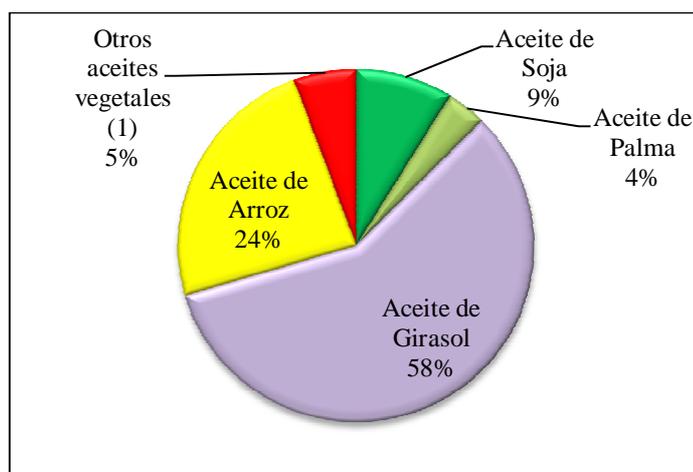
Fuente: DIEA-MGAP

En el gráfico se aprecia el incremento de las exportaciones de soja como consecuencia al mayor volumen producido. Como se mencionó anteriormente, el destino principal de los cultivos de soja es la exportación y no la industrialización.

➤ **Aceites**

Gráfico 4.11

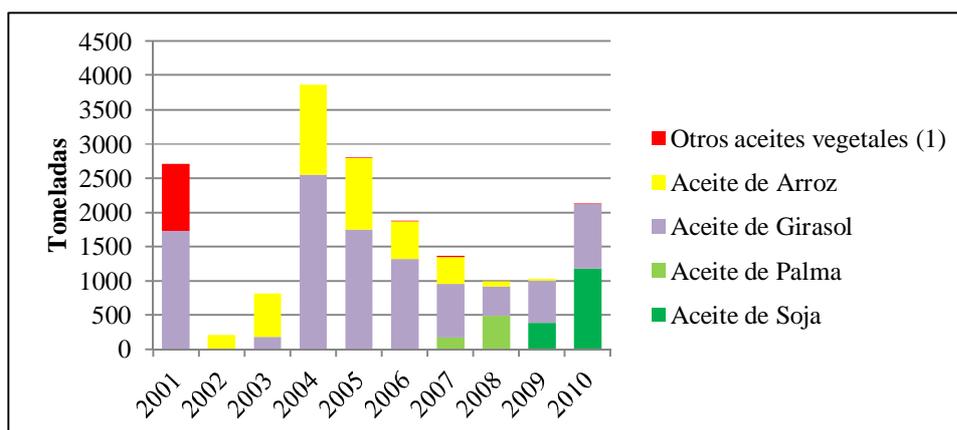
Exportaciones de aceites vegetales (2001-2010)



Fuente: CIU (1) Incluye aceite de sésamo, recino y otros.

Gráfico 4.12

Evolución de las exportaciones por variedad de aceite vegetal



Fuente: CIU (1) Incluye aceite de sésamo, recino y otros

Tal como se aprecia en los gráficos 4.11 y 4.12 las exportaciones más importantes en volumen son las de aceite de girasol. Este tipo de aceite obtiene su mayor volumen de exportación en el año 2004, con destino a los mercados de Argentina, EEUU y Brasil principalmente. Para el resto del período verifica altibajos dados por la baja producción de granos de girasol en el país y por las variantes del mercado.

De las exportaciones de girasol, el 74% son en bruto, el resto están constituidas por refinados (2%) y “los demás” (24%). Las principales empresas exportadoras de este rubro son C.O.U.S.A. (49%) y Barraca Erro (35%), siendo los destinos de exportación para la primera Argentina, Brasil, México y Paraguay y para la segunda EEUU.

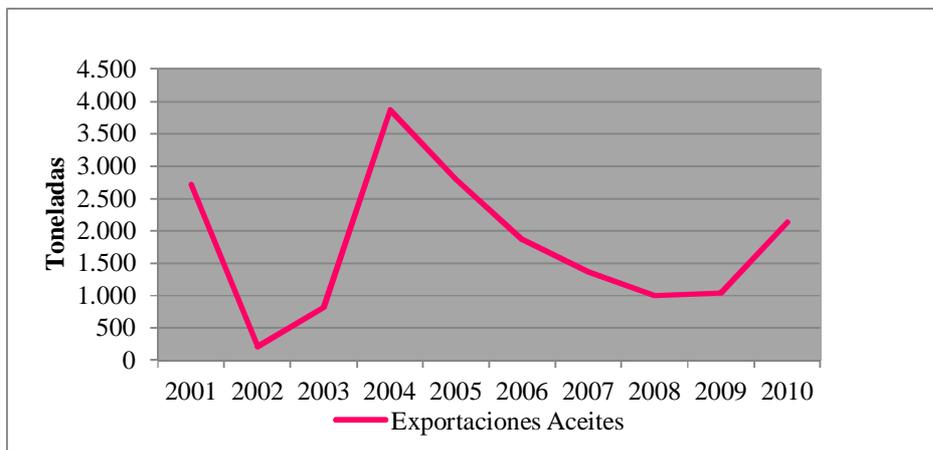
En segundo orden de importancia en volumen exportado, le siguen las exportaciones de aceite de arroz, representadas por las empresas comercializadoras de dicho producto mencionadas en este capítulo. Los principales destinos de las mismas han sido Japón (64%), Brasil (21%) y EEUU y México (7%).

En tercer lugar y con un volumen bastante menor comparado a los dos tipos de aceites anteriormente mencionados, se encuentran las exportaciones de aceite de soja. Como se puede observar en el gráfico precedente, las mismas se concretan recién en los años 2009 y 2010 por las empresas Molimed SA y Agro Acopio.

No se aprecian en los gráficos las recientes exportaciones de aceite de oliva debido a su reducido volumen transado para el período.

Gráfico 4.13

Evolución de las exportaciones para todas las variedades de aceites



Fuente: CIU

4.5.3 Consumo

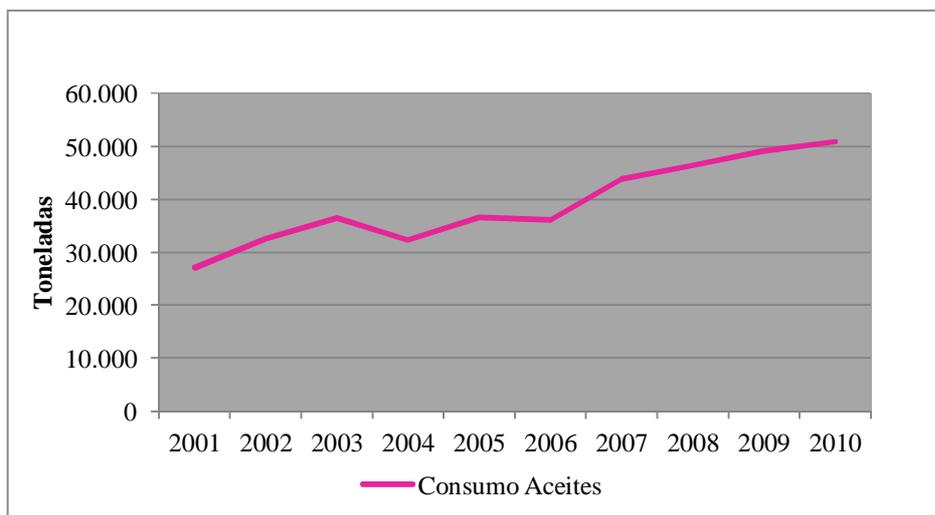
$$\text{Consumo} = \text{Producción} + \text{Importaciones} - \text{Exportaciones}$$

Cuadro 4.5

	CONSUMO (toneladas)						TOTAL
	ACEITE DE SOJA	ACEITE DE OLIVA	ACEITE DE PALMA	ACEITE DE GIRASOL	ACEITE DE MAIZ	ACEITE DE ARROZ	
2001	4.083	806	0	14.086	5.595	2.500	27.070
2002	10.866	503	0	13.992	4.937	2.300	32.598
2003	16.174	418	0	13.148	4.907	1.861	36.509
2004	14.516	593	0	10.808	5.244	1.189	32.350
2005	18.993	664	0	10.739	4.762	1.450	36.608
2006	17.494	632	0	10.707	5.347	1.956	36.137
2007	18.980	690	2.084	12.808	5.233	4.090	43.886
2008	24.327	849	0	11.370	5.828	4.117	46.491
2009	22.827	911	810	13.966	6.001	4.634	49.149
2010	24.945	1.148	1.506	11.554	6.618	5.129	50.900
Total	173.206	7.215	4.401	123.178	54.470	29.226	391.696

Fuente: CIARA y CIU

Gráfico 4.14
Evolución del consumo de aceites vegetales



Fuente: CIARA y CIU

A grandes rasgos se puede observar que hasta el año 2002 el mayor consumo se registra para el aceite de girasol y desde el 2003 el primer lugar lo pasa a ocupar el aceite de soja. Este mayor consumo puede ser explicado, en principio por ser un aceite de menor precio, y a partir de 2007 por la fuerte demanda impulsada por la industria de biodiesel.

Es de destacar también, el consumo de aceite de oliva, que ha tenido un auge en los últimos tiempos por factores como el cambio en los hábitos de consumo.

El resto de los aceites no ha mostrado variaciones significativas respecto al consumo.

4.6 PRECIOS

Cuadro 4.6

Precios promedios de granos y oleaginosas (USD FOB Argentina)

	SOJA	GIRASOL	ACETEDESOJA	ACETEDEGIRASOL	PELLETS DESOJA	PELLETS DEGIRASOL
2001	172	189	313	417	160	92
2002	198	233	420	528	156	85
2003	238	247	517	544	182	86
2004	268	252	543	597	192	80
2005	239	260	460	579	175	70
2006	234	232	511	573	175	80
2007	318	336	774	899	240	122
2008	431	528	1111	1331	354	167
2009	415	326	773	771	379	133
2010	409	453	914	991	343	152

Fuente: SAGPyA-Dirección de Mercados Agroalimentarios

En la evolución de precios promedios para el período analizado se observa un crecimiento constante hasta el 2006. A partir de entonces se pueden destacar dos momentos, uno en el 2006-2007 con una suba promedio del 46% de precios para los productos considerados, y el otro momento que registra un incremento importante es el período 2007-2008.

Elasticidad Precio

No se pudo llegar al cálculo de la elasticidad precio-ingreso, ya que excedería el alcance de este trabajo, pero se constató por información recabada en las entrevistas que el aceite es un producto de consumo masivo, que no tiene sustitutos,

por lo tanto el consumo no es sensible al precio ni a cambios en el ingreso. El consumo de aceites oleaginosos es inelástico.

No obstante el consumo de aceite de oliva, por ser un producto suntuario, es elástico a la variación del ingreso.

4.7 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Según datos proporcionados en las entrevistas a los diferentes actores en la cadena de valor, se arriba a que en las negociaciones muchas veces, es el propio empresario quien concreta la operación sin necesidad de intermediarios. Por lo tanto se puede apreciar que generalmente las funciones de productor, importador, representante, distribuidor y usuario final se superponen.

4.8 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles, que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, identificando oportunidades y

amenazas, pudiendo así obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización²⁰.

Las Oportunidades son aquellos factores externos a la organización, no controlables, que resultan positivos, favorables y deben ser explotados para obtener ventajas competitivas.

Las Amenazas son situaciones negativas, externas a la empresa o sector, que pueden atentar contra ésta, por lo que llegado el caso, sería bueno diseñar una estrategia adecuada para poder evitarlas.

Las Fortalezas son las capacidades especiales con que cuenta la empresa o sector que le permite obtener una posición privilegiada frente a la competencia. Puede obtenerse por los recursos que controlan, las capacidades y habilidades que poseen, actividades que se desarrollan positivamente, entre otros.

Las Debilidades se refieren a lo opuesto de las fortalezas, ya que son todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actividades que la empresa no posee y que la competencia sí, por lo que representan una carencia que debe ser atendida por la empresa en su estrategia para no ser desplazada del mercado.

²⁰ Thompson et. al. (1998). *Dirección y administración estratégicas, conceptos, casos y lecturas, Análisis SWOT. Qué es necesario buscar para medir los puntos fuertes, débiles, las oportunidades y las amenazas de una compañía.*

FORTALEZAS

Etapa de producción de la materia prima

- La adopción de nuevas tecnologías en el agro favorece el aumento del área sembrada del principal oleaginoso (soja).
- La producción actual de los cultivos oleaginosos puede abastecer tanto la industria local como la internacional, e incluso puede competir en esta última.
- Existencia en el mercado de instrumentos financieros que permiten al productor fijar sus precios de ventas, pudiendo así pronosticar un margen de ganancias futuras.
- Disponibilidad crediticia para nuevas inversiones dada por la estabilidad actual en la economía local.

Etapa de industrialización

- Existen productos con fuerte arraigo en los consumidores y marcas reconocidas tradicionalmente por su calidad.
- Mercado nacional con industrias de modernas instalaciones para el sector.
- Capacitación y alineación de los objetivos del personal con los objetivos de la empresa.
- Logística favorable entre las plantas industriales y la disponibilidad de materia prima.

- Diversificación de productos por aprovechamiento de procesos productivos y capacidad instalada.
- Empresas con laboratorios propios para el cumplimiento de normas de calidad e investigación.
- Organizaciones con estructuras y estrategias bien definidas.
- La trayectoria y experiencia de la empresa líder en el mercado de producción de aceites comestibles oleaginosos.
- Alianzas concretadas con otras empresas como el caso de la empresa líder.

DEBILIDADES

Etapa de producción de la materia prima

- Pérdida de poder de negociación de los productores pequeños por no alcanzar los niveles de oferta exportable.
- Altos costos de los fletes para el transporte de oleaginosos en su etapa de comercialización, a causa de volúmenes de cargas limitados que se permiten acopiar en los puertos.
- Escaso personal capacitado para el manejo de herramientas con tecnología de punta.

Etapa de industrialización

- Estacionalidad de la producción oleaginosa y olivícola.

- Escasez de producción local de girasol.
- Necesidad de importar materias primas en algunos casos.
- Costos unitarios de producción mayores a los de la competencia regional.
- Muy bajas economías de escala.
- Necesidad de traslado al exterior para adquirir conocimientos en el manejo de nuevas tecnologías.

OPORTUNIDADES

Etapa de producción de la materia prima

- La apertura comercial a nivel agropecuario de los países asiáticos como China e India.
- Exoneración de impuestos para nuevas inversiones en el agro.
- Altos precios internacionales que fomentan la producción local de determinados cultivos oleaginosos derivados de la demanda mundial de alimentos y de materias primas para biodiesel.

Etapa de industrialización

- Oferta de materia prima de calidad y precios conocidos regionalmente.
- Incremento de la producción de aceites oleaginosos por el desarrollo del mercado del biodiesel contando con el apoyo del gobierno.

- Diferenciación de productos con mayor valor agregado.
- La introducción en nuevos mercados por medio de la concreción de alianzas estratégicas.
- Medidas antidumping.
- Existencia de certificaciones de productos y procesos que posibilita posicionarse en el mercado interno e internacional.
- Existencia a nivel mundial de innovación tecnológica relativa al sector para ingresar a nuevos mercados con productos de valor agregado.
- Desarrollo de la industria olivícola local dadas las condiciones aptas en el país y por el incremento del consumo de productos más saludables.
- Estabilidad política y económica del país.

AMENAZAS

Etapa de producción de la materia prima

- Cambio climático.
- Crisis mundial.
- Altos costos para insumos.
- Agotamiento de los recursos naturales.

- Falta de un sistema de monitoreo establecido por el Estado que permita conocer los flujos comerciales de granos con sus respectivas calidades, entre los distintos actores de la cadena, a lo largo del tiempo.

Etapa de industrialización

- Provisión de materia prima en desventaja con Argentina por la existencia en este país del régimen de retracciones.
- La industria nacional debe enfrentarse con costos crecientes en energía e impuestos en comparación con Argentina.
- Ineficientes formas de transporte, como por ejemplo, la interconexión carretero ferroviario que permita una mejora en la competitividad del sector
- Falta de certificación COI en la industria olivícola local para competir internacionalmente.

5. DETERMINANTES DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES

5.1 CONDICIONES DE LOS FACTORES

5.1.1 Recursos Físicos

Uruguay cuenta con una superficie terrestre de 176.215 km² y su relieve está constituido por vastas llanuras onduladas y colinas de escasa elevación denominadas cuchillas. Nuestro país posee una red hidrográfica densa y muy ramificada. Todas las corrientes fluviales tienen un único destino final: el océano Atlántico. La cuenca más importante es la del río Uruguay, el cual se utiliza como vía de comunicación para con los demás países vecinos. La cuenca del Río de la Plata está formada por ríos de curso corto y la cuenca de la Laguna Merín la integran los ríos Yaguarón, Tacuarí y Cebollatí, entre otros.

Uruguay es el único país sudamericano que geográficamente se encuentra en la zona templada. La ausencia de sistemas orográficos importantes contribuye a que las variaciones espaciales de temperatura, precipitaciones y de otros parámetros no sean tan altas.

Ilustración 5.1

Mapa físico de la República Oriental del Uruguay



Fuente: Wikipedia

El clima en Uruguay es templado y húmedo (promedio 17°C), con veranos cálidos y precipitaciones más o menos homogéneas durante todo el año.

La agricultura contribuye aproximadamente con el 10% al PIB del país y es la principal fuente de divisas, poniendo al Uruguay en consonancia con otros exportadores agrícolas como Brasil, Canadá y Nueva Zelanda²¹.

Algunos cultivos agrícolas de exportación en Uruguay son: Trigo, Cebada, Avena, Soja, Arroz, Maíz, Sorgo, Girasol, Arándanos.

Según la publicación del Gabinete Productivo (Cadenas de Valor (I), 2008, p.33 en adelante) la superficie ocupada por la agricultura ha crecido

²¹ www.wikipedia.org

significativamente en el transcurso de los últimos años hasta 1,5 millones de hectáreas, dejando atrás el estancamiento observado entre la década de los ochenta y los noventa en donde las áreas agrícolas oscilaban en las 600 mil hectáreas.

El aumento de la productividad por unidad de tierra y trabajo ha sido generalizado en todos los cultivos y, sumado a la expansión de las áreas, ha dado lugar a un aumento muy marcado en la producción, la cual ha superado sostenidamente los 3 millones de toneladas en los últimos años.

Las innovaciones y cambios más relevantes en el ámbito agrícola son la generalización de la siembra directa, la adopción de avances en la genética como por ejemplo la utilización de OGM (organismos genéticamente modificados) y el uso más intenso y eficiente de insumos, en especial fertilizantes y plaguicidas.

La expansión es impulsada mayormente por nuevas empresas de gran porte que cultivan grandes superficies dispersas por todo el país, aprovechando en mayores niveles las economías de escala e incorporando innovaciones asociadas al trabajo en redes para la gestión del proceso productivo (logística, comercialización de productos e insumos, contratación de servicios, gestión del financiamiento y el riesgo, recursos humanos, entre otros). Este tipo de organización del negocio tiene como consecuencia la creciente concentración de la actividad agrícola. La mayor parte del área cultivada para secanos está concentrada en superficies mayores a las 1.000 hectáreas.

Si se comparan los niveles de productividad en soja, Uruguay está en un nivel inferior respecto de Argentina. El crecimiento de cultivo de la soja ha sido más en extensión que en productividad por hectárea, dada la calidad de la tierra en relación a Argentina. Sin embargo, se tienen desempeños de productividad muy buenos para los cultivos de arroz, trigo, maíz y sorgo.

Actualmente se produce a un nivel de 2 toneladas por hectárea, mientras que Argentina produce 3 toneladas por hectárea. Esto constituye una limitante al mayor crecimiento del cultivo de soja que deberá ser sujeto a mejoras.

Las políticas tecnológicas tienen un estudio de implementación de larga data. Por un lado, en el sector público el desarrollo de estas políticas ha estado en manos del Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria (INIA) y por otra parte se encuentran los actores privados quienes han promovido la información y el cambio técnico impulsando fuertemente el cultivo de soja.

Con respecto al cultivo de girasol, el mismo tiene una serie de dificultades para instalarse en el sistema agrícola. Mientras no hubo alternativas que le compitieran, ocupaba un lugar importante en la agricultura uruguaya de granos; sin embargo cuando la soja empieza a estar ampliamente disponible, a mejorar sus precios y condiciones, el negocio de este cultivo se convierte en uno de los más importantes.

La soja tiene una serie de facilidades frente al girasol en cuanto a su manejo, oferta reconocida y facilidad de mercado. Su comercialización es decisiva ya que la misma se puede vender anticipadamente, en un mercado transparente.

En cambio en el negocio del girasol la masa crítica de producción es muy baja, no se puede pensar en la exportación. Los productores de girasol están a merced de la industria nacional.

Con respecto a la producción de soja existen volúmenes importantes, con precios conocidos, competitivos internacionalmente, por lo tanto se cuenta con oferta disponible a nivel local para la industrialización.

En lo que refiere a la producción de olivos existen actualmente entre 8.500 y 9.000 hectáreas plantadas, distribuidas al este y oeste del territorio uruguayo. Si se compara con Argentina, Uruguay cuenta con condiciones climáticas más favorables para este tipo de cultivo.

Por su parte la producción nacional de maíz ha crecido considerablemente en los últimos 5 años, considerándose el segundo cultivo de verano en importancia en relación a la soja. Su principal destino es bajo la forma de alimentos para animales (98%), el resto se demanda para la producción de alimentos de consumo doméstico (1.5%) y para la industria del alcohol (0.5%). Sin embargo la producción no es suficiente para la demanda interna, siendo necesario recurrir a la importación de países del MERCOSUR, incluso para la industria aceitera se hace necesaria la importación de aceite crudo de maíz.

5.1.2 Recursos humanos

El sistema educativo público uruguayo es uno de los de mayor alcance en América Latina, pero está todavía muy lejos de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

Cuadro 5.1
Alumnos de educación pública y privada 2009

Educación	Total	Pública	Privada
Total	968.076	737.283	142.276
Primera Infancia (1)	61.112
Inicial	111.891	83.854	28.037
Primaria	349.291	293.627	55.644
Media	320.42	278.679	41.741
Secundaria	268.073	226.332	41.741
Ciclo Básico Rural	1.991	1.991	...
Técnica (2)	50.356	50.356	...
Terciaria (3)	125.362	108.508	16.854
Universitaria	97.881	81.123	16.758
No Universitaria	27.481	27.385	96

Fuente: Ministerio de Educación y Cultura (MEC) - Dirección de Educación - Departamento de Estadística. Anuario Estadístico 2009.

Nota: Cifras revisadas.

(1): Niños atendidos en instituciones de educación inicial privada inscriptas en el Registro Nacional de Guarderías.

(2): Alumnos del Consejo de Educación Técnica Profesional.

(3): Esta categoría incluye a todos los individuos de carreras cortas o tecnicatura, de grado y posgrado en la UDELAR, Universidades Privadas e Institutos Universitarios

A partir de mediados de la década de los noventa la enseñanza básica y media ha sido objeto de reformas orientadas a actualizar los procedimientos y contenidos educativos, con el objetivo de adecuarla a las demandas de conocimientos actuales.

De acuerdo a una investigación realizada (“Ciencia, tecnología e innovación en Uruguay: Diagnóstico, prospectiva y políticas”, 2005), sólo el 30% de los alumnos alcanza niveles aceptables de conocimientos básicos (matemática y lengua materna).

Por otra parte, existen estudios que plantean que toda la enseñanza media resulta ineficiente para revertir el proceso de segmentación social del país y de algún modo actúa como reproductora del mismo.

En Uruguay reciben educación terciaria el 20% de los jóvenes, 50% correspondientes al quintil de mayores ingresos económicos y 3,5% de los más pobres. Por otro lado la educación terciaria tiene la presión de una demanda social creciente con una importante insuficiencia de recursos.

Los indicadores de cobertura educacional con un gran deterioro, sumado a los problemas de calidad en la formación básica y de orientación en la formación media avanzada, ponen en tela de juicio el imaginario colectivo de que Uruguay es un país con alto capital humano²².

²² Bértola L., Bianchi C., Darscht P., Davyt A., Pittaluga L., Reig N., Román C., Snoeck M., Willebald H., (2005), *Ciencia, tecnología e innovación en Uruguay: Diagnóstico, prospectiva y políticas*.

A pesar de lo expuesto acerca del deterioro del Sistema Educativo, Uruguay se destaca entre los países de la región, por contar con educación pública obligatoria y gratuita en los tres niveles.

Etapa de producción de la materia prima

En la primera etapa de la cadena productiva de grasas y aceites vegetales se encuentra el sector agropecuario.

Cuadro 5.2

PEA agropecuaria por año (en miles de personas y proporción agropecuaria sobre total)

PEA	1985	1996	2006	2010
Agropecuaria	182,5	142,5	157(1)	190,7
% Agro./Total	15,8	11,8	10,8	11,6

(1) Estimación preliminar

Fuente: OPYPA n base a INE, VII Censo General de Población III de Hogares y V de Viviendas, Mayo de 1996 y ENHA 2006.

La Población Económicamente Activa (PEA) agropecuaria se estima en 190.682 personas (180 mil empleados y 10.682 desempleados) habiéndose incrementado en un 29,3% entre los años 1996 y 2010²³.

²³ Soc.Dominguez Pablo, (2008). Población y empleo Rural agropecuario 2006.

Cuadro 5.3

Nivel Educativo de los Trabajadores Rurales. Total país. Año 2010

Tramo educativo agregado	Hombre		Mujer		Total	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Sin instrucción	1.793	1,2	327	0,9	2120	1,2
Primaria incompleta	26.830	18,5	4418	12,2	31248	17,3
Primaria completa	59.024	40,8	14997	41,3	74021	40,9
C.Básico incompleto	13.920	9,6	2775	7,6	16695	9,2
C.Básico completo	11.058	7,6	2405	6,6	13463	7,4
Bachillerato incompleto	9.207	6,4	3688	10,2	12895	7,1
Bachillerato completo	3.220	2,2	1553	4,3	4773	2,6
Educación técnica	12.674	8,8	3621	10	16295	9
Terciario incompleto	2.506	1,7	1542	4,2	4048	2,2
Terciario completo	4.449	3,1	972	2,7	5421	3
Total	144.681	100	36.298	100	180.979	100

Fuente: MTSS "Trabajadores rurales en el Uruguay" octubre 2011

Los recursos humanos en esta etapa de producción se encuentran regulados por lo establecido en el Consejo de Salarios del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social (MTSS) -Grupo 22 – (Ganadería Agricultura y Pesca). Los salarios generados en el período enero del 2006 hasta junio de 2008 se regularon por lo establecido en el Subgrupo 3 correspondiente a la Agricultura del Secano. A partir de esta fecha se reglamenta por lo establecido en el Subgrupo 22 – (Ganadería, Agricultura y Actividades Conexas).

Además de establecerse los salarios de los principales oficios del sector, se establecen los beneficios que deben recibir los trabajadores. Estos tienen derecho a que se les proporcione alimentación y vivienda, mientras que en el caso contrario, las empresas deberán abonar un Ficto por este concepto. Esta disposición es de carácter nacional y rige para todas las empresas y trabajadores, con excepción de las Plantaciones de Caña de Azúcar y Plantaciones de Arroz.

Por otro lado existe otra reglamentación específica donde Uruguay mediante la Ley 17828 del 21 de junio del 2001 ratifica el Convenio Internacional del Trabajo N°184, cuyo contenido está basado en la seguridad y salud agrícola.

Cuadro 5.4

Ingreso por hora promedio de las ramas de actividad de los asalariados privados (\$ por hora) Año 2010

Agricultura, silvicultura, pesca	49.20
Ind. Manufacturera	66.00
Electricidad, gas y agua	87.40
Construcción	66.20
Comercio	55.50
Hoteles /restaurantes	50.50
Transporte, almacenamiento y comunicación	80.10
Intermediación financiera	149.00
Actividad inmobiliaria	81.20
Adm Pública	82.10
Enseñanza	98.00
Salud	105.00
Otros serv. complementarios	84.40
Serv. doméstico	42.70
Org. extraterritorial	243.70
Minas y canteras	84.90
Promedio	66.60

Fuente: MTSS DINA E- Trabajadores Rurales en Uruguay. Observatorio de mercado de trabajo evaluación y seguimiento. Octubre 2011

Como se aprecia en el cuadro, tanto el ingreso obtenido por el sector agrícola como el sector industrial, están por debajo del promedio de las ramas de actividad.

Etapa de industrialización

Los estudios realizados sobre la calificación de la mano de obra en el sector industrial muestran el efecto producido por el impulso en las competencias requeridas para el desempeño de tareas industriales. Las empresas que, en la primera mitad de los noventa, desarrollaron estrategias de crecimiento y transformación productiva emplearon personal con el doble de calificación que las empresas que no realizaron cambios. Por otro lado, la demanda de personal calificado no universitario se orientó a egresados de la enseñanza media en general.

La demanda social creciente ejerce presión en la educación terciaria ya que padece de insuficiencia crónica de recursos. Por lo tanto, las empresas industriales optan por las competencias básicas de la formación general, apostando a la formación específica en el centro de trabajo. Mientras tanto, la búsqueda de personas egresadas específicamente de la enseñanza técnica es realizada por empresas con un bajo nivel de inversión en mejora tecnológica.

La enseñanza secundaria general, no técnica, está orientada hacia los estudios de nivel universitario, en oposición, a la calificación del personal requerida en el sector industrial.

Las carreras de grado en Uruguay generalmente han sido de larga duración, lo que ha generado a una escasa oferta de profesionales en el mercado laboral. Para solucionar este problema, se ha reducido la extensión curricular de las mismas. Históricamente la Facultad de Ingeniería ha sido la encargada de formar profesionales calificados, en cambio la UTU se ha ocupado de conceder conocimientos básicos para operarios industriales, provocando un vacío en la formación tecnológica. Si se hace un enfoque en la enseñanza técnica de nivel secundario, orientada a la formación de oficios tradicionales, se puede observar que la misma ha quedado obsoleta con la evolución tecnológica. Esto dio lugar a que la UTU implementara una fuerte actualización de su oferta curricular. La principal innovación fue la formalización de cursos terciarios no universitarios a fines de los noventa, como ser nuevas orientaciones para estudios cortos, Bachilleratos Tecnológicos y carreras de Tecnólogos.

Todos estos cambios se implementaron con el objetivo de cubrir las necesidades del mercado laboral, pero aún así, la población estudiantil se concentra en los niveles básicos de la formación técnica y tecnológica.

En este entorno, las acciones del MTSS han adquirido importancia, por la formulación de políticas activas de empleo. El mismo desarrolla acciones a través de la Dirección Nacional de Empleo (DINAE) y la Junta Nacional de Empleo (JUNAE), esta última de carácter tripartito.

Por otro lado el Centro de Diseño Industrial (CDI), organismo de educación terciaria no universitaria que depende directamente del Ministerio de Educación y Cultura (MEC), creado por ley en 1987, imparte la carrera de diseñador industrial, en dos opciones: Diseño industrial y Diseño de textil y moda.

La DINAE y la JUNAE (integrada por el PIT/CNT, empresarios y gobierno), con el financiamiento del Fondo de Reversión Laboral, han llevado adelante programas que tienen en cuenta a los sectores con mayores dificultades de empleo.

Si se compara a Uruguay con algunos países de la región se puede establecer que los esfuerzos realizados no han logrado superar el rezago relativo del país, tanto en la oferta de formación como en la incorporación al mercado de trabajo de recursos calificados. Esta situación plantea fuertes desafíos en términos de formación de recursos humanos capaces de participar en un proceso sostenido de crecimiento mediante la innovación tecnológica.

El MTSS a través de diversas acciones ha contribuido al incremento de la oferta privada de capacitación, diversificando los oferentes y generando lazos concretos de vinculación entre oferta y demanda. Sin embargo, a pesar de la aplicación de todas estas acciones tendientes a satisfacer la demanda del mercado, la

oferta laboral no llega a cubrirla, dado que el número de trabajadores que abarcan estos sistemas sigue siendo bajo²⁴.

La reglamentación laboral de los recursos humanos en esta etapa de producción, tiene un Grupo salarial específico, regulado en el Grupo 1 (Procesamiento y conservación de alimentos, bebidas y tabacos), Subgrupo 08 (Aceites de origen animal o vegetal para uso humano o industrial), Capítulo 01 (Aceiteras).

Los convenios son de aplicación obligatoria para todas las empresas del sector que estén en territorio nacional y son beneficiados los trabajadores en relación de dependencia de las categorías laudadas. Se excluye al personal de la Dirección y de alta especialización técnica.

En el acuerdo de julio de 2010 se establecen varias cláusulas que benefician a los empleados y principalmente a las empleadas con hijos. Las empresas deberán disponer de un lugar físico para las trabajadoras que se encuentren amamantando. En el caso de C.O.U.S.A. las mismas percibirán un “Set Nacimiento” y uniformes acordes a la etapa de embarazo. También está establecido “Set Escolares” para todos los empleados con hijos en edades entre los 6 y 12 años.

²⁴ Bértola L., Bianchi C., Darscht P., Davyt A., Pittaluga L., Reig N., Román C., Snoeck M., Willebald H., (2005), *Ciencia, tecnología e innovación en Uruguay: Diagnóstico, prospectiva y políticas*.

Características del empresario uruguayo

Según estudio realizado (“La cultura innovativa del empresario uruguayo”, 2007), el empresario uruguayo culturalmente se evidencia como poco innovador, existiendo factores que lo condicionan. Estos factores estarían dados por el contexto del país, como ser el tamaño de las empresas, las políticas públicas, falta de acuerdos sociales, cuestiones geopolíticas, asimetrías con los vecinos y socios del MERCOSUR, acuerdos no cumplidos y fuerte dependencia hacia estos.

Se caracteriza también por ser audaz más que innovador. Observa las inversiones que se están dando en el mercado, sus resultados y en función de su intuición opta por invertir o no, según entrevistas realizadas.

5.1.3 Recursos de conocimiento

En lo respecta a los recursos humanos dedicados a la investigación en Uruguay, se muestran indicadores relativamente buenos para la región.

Existe una excesiva concentración de investigadores en el sector público, en particular en la UDELAR y el INIA.

Según publicación de la Universidad de la República, los esfuerzos por la formación sistemática en el área de ciencias básicas han permitido el desarrollo relativo del área, sin embargo aparecen carencias en la formación de investigadores de alto nivel en las otras áreas de conocimiento.

La necesidad de mejorar la competitividad de las cadenas agroindustriales, en particular a través de la incorporación de innovaciones tecnológicas, ha llevado a nuevas formas de relacionamiento entre los actores privados y públicos. Esta tendencia comenzó en los años noventa, cuando las cadenas de la cebada y del trigo establecieron objetivos concretos para la interacción entre sus diferentes eslabones y, en particular, la generación e incorporación de conocimientos, constituyendo para ello una nueva figura mixta en el país: las Mesas sectoriales.

A fines del año 2005 se creó una Mesa Tecnológica Oleaginosa, con el objetivo de alentar la articulación de esfuerzos y la cooperación en aspectos tecnológicos para promover la competitividad de la cadena agroindustrial. Está integrada por los principales actores de la cadena (organizaciones de productores, proveedores de insumos, comerciantes e industriales aceiteros), y organizaciones vinculadas al desarrollo tecnológico e investigación como ser la Facultad de Agronomía, INIA y LATU.

Con esta cooperación se intenta resolver de alguna forma los problemas que ha provocado el acelerado crecimiento del segmento oleaginoso, mejorando la articulación intersectorial, permitiendo la identificación y priorización de restricciones y obstáculos para el desarrollo competitivo de la Cadena agroindustrial en todas sus fases.

Entre las empresas privadas que participan se encuentran: ADP S.A., Calmer, COPAGRAN, C.O.U.S.A., CROP Uruguay SA, FADISOL S.A, GARMET S.A: y TAFILAR S.A.

Debido a la innovación tecnológica del agro, una de las preocupaciones latentes de la Cámara Uruguaya de Servicios Agropecuarios (CUSA) y de los empresarios, es la dificultad de conseguir mano de obra bien capacitada para manejar la nueva tecnología que llega al mercado. De acuerdo a declaraciones de dicha cámara, existe un faltante de un 30% en la cantidad de mano de obra calificada en el agro.

El gran crecimiento de la agricultura, que ha sido posible en parte, por la inversión en maquinaria sofisticada, ha llevado a emplear personal sin entrenamiento previo, lo cual ha sido un problema para la óptima realización de los trabajos. Por ejemplo, para la siembra de precisión hay una exigencia elevada de conocimientos, que más allá de que se brindan cursos por parte de las empresas proveedoras de estas maquinarias, aún no es suficiente.

Se está trabajando para dar soluciones al problema, buscando financiamiento internacional para lograr cursos de buen nivel, tratando de involucrar a actores del sector público y privado y a las instituciones vinculadas a la investigación y a la enseñanza²⁵.

²⁵ Diario El Observador (2011) *Cuesta conseguir mano de obra para manejar la maquinaria agrícola*.

En lo que respecta a la empresa líder del sector, el acuerdo de colaboración firmado con la empresa Aarhus, ha hecho posible mantener el liderazgo en la producción y en el desarrollo de tecnología en Uruguay, no solo para abrir posibilidades en el mercado doméstico, sino también en el mercado regional e internacional. Este acuerdo ha permitido la captación de tecnología para este sector, para la cual fue necesario capacitar personal en el exterior.

En el sector olivícola se encuentra la Asociación Olivícola Uruguaya (ASOLUR), asociación que nuclea y representa a todos los actores de la producción de aceites de oliva: viveros, productores, almazaras, técnicos y proveedores, con el objetivo de impulsar el desarrollo sostenido y sustentable del sector. Algunos de sus cometidos clave son promover el intercambio de experiencias entre sus asociados y la comunidad técnico profesional y fomentar vínculos con organismos nacionales e internacionales.

Además de lo anteriormente expuesto, el área olivícola cuenta con el Laboratorio de Evaluación Sensorial de la Facultad de Química de la Universidad de la República. El mismo obtuvo en el 2011 la habilitación como único Laboratorio Oficial de Uruguay para la cata de aceites de oliva, y puso a punto casi todas las técnicas analíticas que exige el Consejo Oleícola Internacional (COI).

Este laboratorio brinda un curso de “*Sommelier* en aceite de oliva” que tiene la particularidad de que su estructura es única en el mundo por no ser solo una

cata de aceites, sino por abarcar aspectos agrícolas, tecnológicos y sensoriales, o sea, otorga una capacitación general de alto nivel²⁶.

La formación de *sommeliers* es de suma importancia para el sector ya que impacta en la calidad de la producción nacional.

Este recurso de conocimiento contribuye a la formación de personal para el desarrollo de la industria olivícola.

5.1.4 Recursos de capital

El marco económico uruguayo es un régimen abierto, que no discrimina en la entrada de capitales, los cuales no requieren de autorización previa para invertir. A su vez, la legislación vigente contempla expresamente la existencia del secreto bancario y tributario.

Otro aspecto a destacar es que las empresas del sector aceitero son cerradas (no cotizan sus acciones en bolsa, ni emiten obligaciones negociables).

El Sistema Financiero es una plaza pequeña, pero si se mide en función de la inversión realizada por las empresas financieras, resulta ser muy significativa.

Se destaca la presencia de Bancos Internacionales así como la Banca local que data desde los comienzos del Uruguay como país independiente.

²⁶ www.fq.edu.uy

Dentro del sistema financiero encontramos cómo órgano supremo El Banco Central del Uruguay, institución con autonomía técnica, administrativa y financiera. Tiene como finalidades la estabilidad de precios, la regulación y supervisión del sistema de pagos.

Uno de los departamentos del Banco Central es la Superintendencia de Servicios Financieros que recoge la información enviada por todas las instituciones de intermediación financiera en la Central de Riesgos Crediticios. Dicha central brinda información útil al momento de analizar solicitudes de crédito y monitorear periódicamente los créditos otorgados.

Las instituciones clasifican los créditos directos y contingentes que conceden a personas físicas o jurídicas del sector no financiero en: Comercial, Consumo y Vivienda, de acuerdo al destino de dichos créditos. Además de esto, el Banco Central del Uruguay establece criterios de categorización para las carteras comerciales. (Ver Anexo III)

En el desarrollo del sector agrícola uruguayo se puede destacar el flujo masivo de inversión extranjera, principalmente proveniente de empresarios argentinos. Este tipo de inversiones se realizan generalmente con capital propio, el cual se obtiene mayormente de capitales privados, teniendo como fuentes de fondos fideicomisos, aportes de fondos de pensiones y/o individuos particulares. Por lo tanto, muchas empresas no recurren al crédito bancario como forma de financiar sus actividades.

Fuentes y formas

En el sector agrícola existen diferentes fuentes de financiamiento que operan de manera distinta según el agente que se trate.

Los grandes grupos de inversión que han venido a instalarse en el Uruguay suelen financiarse con recursos propios de capital, en cambio el productor convencional se financia de diferentes maneras, recurre a tres formas de financiamiento, como ser financiamiento propio, financiamiento con proveedores o préstamos bancarios. Siendo los más usuales el financiamiento propio y aquel que se realiza con proveedores de insumos.

Las garantías reales inexistentes contra las cuales ejecutar un eventual incumplimiento del préstamo dificultan la gestión del crédito a las empresas arrendadoras de predios. Pero cuando estas empresas desarrollan obras de infraestructura de almacenaje o logística, el riesgo disminuye, dada la tangibilidad de los activos puestos en garantía.

El financiamiento bancario es muy reducido en el total de la operativa agrícola, sin embargo cuando el acceso al crédito propio se ve reducido y se evidencian pérdidas en la actividad agrícola, se adopta nuevamente el financiamiento a través del sector bancario, tanto público como privado.

Según lo expuesto en el capítulo 2, la principal innovación que introduce la soja como producto en el comercio agrícola uruguayo, es el uso intensivo de la venta anticipada, como forma estándar de comercialización. A través de la misma el

productor puede vender en forma anticipada la futura cosecha de soja. De esta forma va “fijando” el precio por diferentes tramos del rendimiento esperado y se protege así de posibles caídas en los precios del producto.

La comercialización de soja se realiza tomando como referencia el mercado de futuros de Chicago, en base a varias modalidades de fijación de precios, dentro de las cuales la venta *forward* es la más extendida. Esta forma de comercialización anticipada es utilizada por pocos agricultores, en su mayoría propietarios de grandes superficies²⁷.

5.1.5 Infraestructura

Uruguay ofrece una infraestructura de soporte adecuada y en pleno desarrollo para el transporte de pasajeros y mercaderías por vía marítima, aérea y terrestre.

Se cuenta con un posicionamiento logístico estratégico, ya que los ríos Paraná, río Uruguay y Río de la Plata, desembocan en el océano Atlántico.

Además Uruguay tiene localización e infraestructura idóneas para concentrar y distribuir mercaderías a la región más rica de América del Sur.

²⁷ Ing. Agr. Gutierrez, Gonzalo. (2009). *Análisis de cadenas basadas en la producción de granos de secano para la definición de lineamientos de políticas específicas.* TCP URU 3103

Cuadro 5.5

Infraestructura para países del MERCOSUR y otros de América del Sur

	Infraestructura		Transporte		Electricidad y Telefonía	
			Infraestructura		Infraestructura	
	2010-2011		2010-2011		2010-2011	
País	Ranking	Puntaje	Ranking	Puntaje	Ranking	Puntaje
Chile	40	4,69	37	4,56	48	4,83
Uruguay	53	4,29	75	3,54	42	5,03
Brasil	62	4,02	67	3,76	65	4,28
Perú	88	3,47	94	3,08	84	3,86
Ecuador	96	3,18	99	2,96	95	3,39
Venezuela	108	2,82	123	2,58	98	3,06
Paraguay	125	2,46	138	2,1	104	2,82
Colombia	79	3,59	101	2,94	68	4,24
Argentina	77	3,63	89	3,17	73	4,08

Fuente: The Global Competitiveness Report -WEF

Uruguay es el segundo país de América del Sur en materia de desarrollo de infraestructura según “The Global Competitiveness Report 2010-2011”- World Economic Forum.

Cuadro 5.6

Calidad de la infraestructura en general

País	2010-2011	2009-2010	2008-2009	2007-2008
	Puesto	Puesto	Puesto	Puesto
Argentina	102	94	89	80
Brasil	84	81	98	97
Chile	24	23	29	30
Paraguay	135	129	132	129
Uruguay	59	61	66	61

Fuente: The Global Competitiveness Report -WEF

Cuadro 5.7
Calidad de las carreteras

País	2010-2011	2009-2010	2008-2009	2007-2008
	Puesto	Puesto	Puesto	Puesto
Argentina	89	84	89	84
Brasil	105	106	110	110
Chile	12	15	22	22
Paraguay	133	130	129	126
Uruguay	49	46	49	49

Fuente: The Global Competitiveness Report – WEF

El país ocupa la segunda posición en calidad de carreteras según ranking de la WEF con los países en comparación.

La red de carreteras del país está conformada por 45 km de pavimento cada 1000 km² de superficie, totalizando 8.696 km de longitud, es considerada la red más densa de América Latina. A pesar de esto, las rutas que se encuentran en buenas condiciones rondan en un 57%, por lo que el Estado tiene en su agenda inversiones en esta área para mejorar las mismas y el acceso a los puertos. Las principales rutas desgastadas son las del litoral del país, ya que mantienen un tráfico fluido y pesado de camiones generado por el transporte de madera y granos.

Esta red de carreteras permite el fácil acceso a los diferentes lugares dentro del país, así como la conexión con Argentina mediante los puentes sobre el río Uruguay en las ciudades de Salto, Paysandú y Fray Bentos y el acceso a Brasil a

través de las fronteras terrestres por las ciudades de Bella Unión, Rivera, río Branco y Chuy. Esta infraestructura facilita la conexión a toda la región del MERCOSUR²⁸.

Cuadro 5.8
Calidad de la infraestructura ferroviaria

País	2010-2011	2009-2010	2008-2009	2007-2008
	Puesto	Puesto	Puesto	Puesto
Argentina	82	78	76	78
Brasil	87	86	86	91
Chile	77	76	73	66
Paraguay	115	114	120	130
Uruguay	108	103	101	99

Fuente: The Global Competitiveness Report – WEF

En lo que respecta a la infraestructura ferroviaria no ha habido mejoras en el ranking sino que por el contrario se puede observar la caída del mismo. No sólo para Uruguay ha sido la tendencia a la baja en esta variable sino también para los países de la región.

El sistema ferroviario presenta una serie de ventajas frente al transporte carretero como ser menor accidentalidad, eficiencia energética, contribuye a la preservación del medio ambiente, menor contaminación sonora y descongestionamiento del tráfico.

²⁸ Uruguay XXI

Otro aspecto importante a destacar es que, de no optar por el tren, se generan mayores costos en reconstrucción y mantenimiento vial, y en reparaciones de rodados derivadas del deterioro del pavimento.

Siguiendo con las ventajas del transporte férreo podemos encontrar menores tarifas y gran capacidad de carga para este tipo de transporte, pero a su vez en comparación con el carretero se genera un doble proceso de carga y descarga, procesos de administración y control complejos, incertidumbre en los tiempos de transporte, baja calidad en la prestación de servicios, puntos terminales con escaso equipamiento para carga y descarga. En consecuencia no se puede prescindir totalmente de la flota de camiones.

Con respecto al transporte de carga, a partir del año 2007 se implementan políticas de modernización del sector, comenzando en el 2009 las obras de reconstrucción de vías férreas en el tramo Pintado-Rivera, que incluye recambio de durmientes y rieles. Estas obras permitirían obtener velocidades de 40 kilómetros por hora cuando en la actualidad es de 18 kilómetros por hora y aumentaría la capacidad de carga, que hoy se ve reducida por el mal estado de las vías.

El sistema ferroviario uruguayo tiene proyectado integrarse a un sistema multimodal para convertir al país en un Centro Logístico Regional para el 2030, comenzando la integración con Brasil y Argentina en primer lugar. Además tiene como otros objetivos, ser un pilar fundamental en la inter fase ferrocarril –puerto, promover la integración regional e integrar el corredor bioceánico, maximizar las

externalidades del modo ferroviario logrando así una menor inversión en mantenimiento de carreteras, preservar el medio ambiente y mejorar la seguridad vial.

En el mediano plazo se proyecta la construcción de un ramal a Nueva Palmira y un nuevo trazado para la conexión al Puerto de Rocha, complementando así a la mejora del Sistema Nacional de Puertos²⁹.

La demanda actual del sistema ferroviario proviene principalmente del sector forestal, sin embargo la tendencia para los próximos diez años es que otros sectores, como ser los productores de oleaginosos, demanden de este tipo de servicio por encima de la industria forestal.

De todas formas para que el modo de transporte ferroviario sea eficiente se requiere una combinación de largas distancias y grandes volúmenes, distintos de los que predominan en Uruguay. Es decir, se deben de verificar dos condiciones para que el ferrocarril contribuya a la ventaja competitiva, por un lado la existencia de un volumen importante a transportar, que en Uruguay puede cumplirse, y por otro lado la existencia de extensas distancias, como por ejemplo Brasil, que tiene rutas de 1500 km para llegar al puerto del Atlántico o como puede tener Argentina para llegar a los puertos del Río Paraná. En Uruguay, ninguna línea tiene más de 400 o 600 km.

La mayor parte de la agricultura de oleaginosos está ubicada en el litoral oeste del país, cercana al principal puerto de exportación de granos, por tal motivo no

²⁹ Orellano, (2011) *5ª Presentacion Taller LOGISTICA AFE*.

sería una ventaja sustancial el transporte ferroviario solo para este tipo de cultivos. Si se combinara con el transporte de arroz y con la industria forestal, podría ser justificable su desarrollo.

Cuadro 5.9
Calidad de la infraestructura de puertos

País	2010-2011	2009-2010	2008-2009	2007-2008
	Puesto	Puesto	Puesto	Puesto
Argentina	88	85	92	94
Brasil	123	127	123	116
Chile	24	27	24	34
Paraguay	109	92	68	59
Uruguay	38	40	50	51

Fuente: The Global Competitiveness Report - WEF

Para esta variable Uruguay también ocupa el segundo puesto de los países de la región, ubicándose Chile en el primer lugar.

Uruguay cuenta con puertos profundos, únicos en el Sur de América Latina, que operan bajo el sistema de Puerto Libre. Los puertos que existen en la actualidad están situados en Montevideo, Nueva Palmira, Colonia, Juan Lacaze, Salto, Paysandú, Fray Bentos y se proyecta construir un puerto de aguas profundas en Rocha. Todos tienen como destino diferentes actividades.

Se dispone de infraestructura portuaria de primer nivel en Montevideo, convirtiéndolo en un “hub” regional por excelencia para el Cono Sur de América.

El Puerto de Montevideo es la puerta del MERCOSUR, plataforma logística y centro de distribución regional. Está localizado en una estratégica posición en medio del corredor bioceánico Atlántico – Pacífico, equidistante de los principales mercados de la región con una zona de influencia de más de 200 millones de habitantes, en un hinterland de 700.000 km²³⁰.

A fines del 2011 se firmó un convenio entre la ANP y la empresa Obrinel para la construcción de un puerto granelero y de chips de maderas, en Montevideo. Se espera que el muelle esté en funcionamiento para el 2013, con una capacidad de almacenamiento de 210.000 toneladas de granos y 38.000 chips madereros. Permitirá la descarga de camiones a una velocidad de 1.200 toneladas por hora. La correspondiente infraestructura incluirá un amarradero para grandes buques graneleros y una cinta transportadora para el transporte terrestre de las cargas³¹.

³⁰ Revista Somos Uruguay (2009) Año 5 Número 19

³¹ Diario La Republica, (2011), *El puerto de Montevideo tendrá el muelle granelero de mayor calado de la hidrovía.*

Ilustración 5.2

Puertos



Fuente: MTOP

(1) Puerto deportivo

(2) Puerto Pesquero

En Uruguay, el 88% de la producción de granos se exporta, siendo el principal puerto de salida el puerto de Nueva Palmira, por donde transita el 94% de los granos, el resto es exportado a través del puerto de Montevideo.

En Nueva Palmira existen tres puertos, de los cuales dos son graneleros. Uno de ellos, es de concesión pública de la Terminal Granelera Uruguaya SA (TGU), otro es una terminal de granos ubicada en la Zona Franca de Nueva Palmira, que se denomina Corporación Navíos SA, y por último se cuenta, desde el 2007, con el muelle privado de la Terminal Ontur, que opera como usuario de Zona Franca, estando su principal actividad relacionada a la celulosa. Estos cuentan con la ventaja

de su ubicación en el punto de salida al exterior de la Hidrovía Paraná – Paraguay-Uruguay.

EL TGU dispone de silos en dicho puerto, que cuentan con una capacidad de almacenamiento de granos de 72.000 toneladas. En el 2010 representó el 21% de la carga total del sistema portuario.

El muelle privado de Corporación Navíos S.A. cuenta con una capacidad de almacenamiento de 460.000 toneladas.

La versatilidad de las instalaciones permite que se puedan cargar los buques, tanto desde silos, desde barcazas o desde camiones, ya sea en forma independiente o combinada.

Además, Corporación Navíos S.A., opera una planta de acondicionamiento y secado de granos, adyacente y comunicada con el Terminal, con servicio de pre-limpieza y secado con gas, que permite a los clientes enviar mercadería para su acondicionamiento en puerto, reduciendo así, costos por traslados³².

En la actualidad la capacidad portuaria no ha sido una limitante al desarrollo del sector, pero en un escenario de mayor crecimiento de la producción agrícola, la infraestructura portuaria podría colapsar.

³² Uruguay XXI

Según entrevista realizada a Jorge Erro, una forma de hacer más eficiente el puerto de Nueva Palmira, sería dragar el canal del puerto de Montevideo mientras no se drague el canal al Martín García que depende de la voluntad del gobierno argentino. De esta forma se cargarían los buques en Nueva Palmira y se completarían en Montevideo con la mercadería transportada por barcazas, camiones o el mismo ferrocarril.

Dentro de las medidas propuestas por el Gabinete Productivo para el desarrollo de la cadena de valor (cereales y oleaginosos), se establece específicamente mejorar la infraestructura portuaria, de caminería y vías férreas con el propósito de facilitar la comercialización de granos. Las instituciones involucradas serían: MTOP, MGAP, MVOTMA, ANP, promotores privados e intendencias³³.

Cuadro 5.10

Calidad de la infraestructura de transporte aéreo

País	2010-2011	2009-2010	2008-2009	2007-2008
	Puesto	Puesto	Puesto	Puesto
Argentina	115	113	123	113
Brasil	93	89	101	87
Chile	26	19	24	31
Paraguay	137	131	134	129
Uruguay	68	99	116	110

Fuente: The Global Competitiveness Report - WEF

³³ Gabinete Productivo. República Oriental del Uruguay. (2010). *Medidas para el desarrollo de las Cadenas de Valor*.

En lo que respecta a la calidad de la infraestructura aérea, Uruguay se ubica en segundo lugar, pero bastante lejos del puesto alcanzado por Chile que lo ubica en primer lugar una vez más.

El MTOP ha trabajado en la formación de un polo estratégico de desarrollo a través del nuevo Aeropuerto Internacional de Carrasco y la conectividad con el Puerto de Montevideo mediante la construcción del Anillo Vial Perimetral y la ampliación de las Rutas 101, 102 e Interbalnearia³⁴.

Cuadro 5.11

Calidad en suministro de electricidad

País	2010-2011	2009-2010	2008-2009	2007-2008
	Puesto	Puesto	Puesto	Puesto
Argentina	93	97	102	95
Brasil	63	55	58	61
Chile	30	37	49	39
Paraguay	115	110	115	108
Uruguay	37	36	44	40

Fuente: The Global Competitiveness Report – WEF

Uruguay es el segundo país de América Latina en cuanto a calidad en suministro de electricidad; se encuentra muy próximo a la posición alcanzada por Chile para esta variable.

³⁴ Revista Somos Uruguay (2009) Año 5 Número 19

El país cuenta con suministro eléctrico muy confiable, la mayor parte proveniente de energías renovables.

Según informe Tarifas Eléctricas - enero 2010 de la Comisión de Integración Energética Regional, las tarifas medias industriales son significativamente más bajas en Argentina, Venezuela, Paraguay, Ecuador, Perú y El Salvador en comparación con Uruguay, mientras que las empresas chilenas, colombiana y algunas empresas brasileras pagan tarifas superiores a la uruguaya. Por su parte, Argentina tiene este servicio de electricidad subsidiado para la industria³⁵.

Si bien la calidad de este servicio posicionaría a Uruguay con una ventaja, es uno de los costos más importantes de la industria aceitera nacional según las entrevistas realizadas; por lo que las empresas del sector optan por utilizar gas oil, leña y la propia cáscara de las semillas como fuentes energéticas alternativas para sustituir en parte el consumo de energía eléctrica.

Cuadro 5.12

Calidad del suministro de líneas telefónicas fijas

País	2010-2011	2009-2010	2008-2009	2007-2008
	Puesto	Puesto	Puesto	Puesto
Argentina	53	52	57	55
Brasil	62	61	62	60
Chile	63	62	63	59
Paraguay	105	99	102	101
Uruguay	48	47	44	40

Fuente: The Global Competitiveness Report – WEF

³⁵ Comisión de Integración Energética Regional. (2011) Informe de Tarifas Eléctricas en Distribución, Sudamérica, América Cenral y el Caribe.

Uruguay dispone de servicios de telecomunicaciones que tienen una amplia cobertura a lo largo del territorio nacional.

Para esta variable nuestro país ha venido liderando en el posicionamiento a lo largo de los últimos informes GCR.

En lo que respecta a telefonía móvil, Uruguay se encuentra en el segundo lugar con la calificación 44 y en primer lugar Argentina con 25 según el GCR.

Por otra parte según datos publicados en Uruguay XXI, Uruguay es el país con mayor teledensidad en telefonía celular en América Latina: 132 líneas cada 100 habitantes.

De lo expuesto anteriormente surge que para el GCR dentro de la infraestructura, la variable mejor valuada para Uruguay es la calidad en el suministro de electricidad, le sigue la calidad en la infraestructura portuaria y luego la calidad en telecomunicaciones.

5.2 CONDICIONES DE LA DEMANDA

5.2.1 Composición de la demanda interior

5.2.1.1 Compradores entendidos y exigentes

El consumidor uruguayo se caracteriza por ser racional, con una conducta poco impulsiva y con valoración de la practicidad y la durabilidad de los bienes a consumir, que no siempre se asocia con el poder adquisitivo de la persona este tipo de conducta, ya que es más una filosofía de vida.

La sociedad uruguaya muestra una imagen conservadora, fiel en sus conductas de consumo, seguidores de determinadas marcas y puntos de ventas. Le cuesta incorporarse a los cambios, pero a su vez se encuentra atravesando un proceso de modificación en el estilo de consumo actual debido al crecimiento de la oferta, a la presión que generan los medios de comunicación poniendo así a prueba la lealtad del consumidor.

En comparación con la sociedad argentina, se puede observar que ésta es más competitiva y con mayor preferencia por los bienes materiales.

Por su parte la cultura brasileña muestra una gran tolerancia a los diversos estilos de vida.

En cambio el consumidor uruguayo tradicionalmente ha priorizado el consumo en la alimentación por encima de otros rubros, como ser la vestimenta y el cuidado personal.

Sin embargo esta realidad está apuntando a un estilo de consumo orientado al cuidado de la salud, del balance dietético y de la estética personal³⁶.

Si se considera el tipo de consumidor genérico, este juzga a menudo la calidad de un producto o servicio, tomando como base diversas señales de tipo informativo; algunas de esas señales son rasgos intrínsecos del producto (color, tamaño, sabor, aroma), mientras que otras son extrínsecas (precio, imagen de tienda, imagen de marca o ambiente de servicio).

A falta de experiencia directa u otra información, los consumidores se basan con frecuencia en el precio como indicador de la calidad³⁷.

En general el consumidor uruguayo representa una demanda medianamente exigente, ya que la clase media actual es mayor en comparación a otros países de América del Sur, pero a su vez no es un consumidor sofisticado.

Para el caso del consumidor de aceites vegetales, se ha constatado a lo largo del tiempo la fidelidad a una marca, como lo ha sido el aceite “Óptimo”. Esto demuestra la cultura uruguaya conservadora y leal a un producto.

³⁶ Extraído de: Massonnier V, *El consumidor uruguayo en el espejo*.

³⁷ Extraído de: Schiffman K.,(2005), *Comportamiento del consumidor*, 8ª Edición

Por otra parte, las industrias se ven obligadas a atender las nuevas exigencias en los consumidores, que apuntan a productos más saludables y de diferentes calidades.

En el caso de la empresa C.O.U.S.A., ofrece una amplia gama de productos para poder satisfacer a las distintas categorías de clientes. Busca brindar productos con diversas características según las aplicaciones, variando los sabores, las texturas, la calidad nutricional. C.O.U.S.A. además, comenzó hace algunos años a producir el aceite de girasol de alto contenido en ácido oleico para competir con el aceite de oliva a un menor precio.

Por otra parte Agroland S.A detecta un nicho de mercado dado por la falta de un producto de buena calidad: aceite de oliva extra virgen. En este caso es la empresa la precursora de la necesidad, no el consumidor en sí mismo.

Si se hace enfoque en las necesidades domésticas, y se observa que el país no presenta condiciones rigurosas o difíciles relacionadas con la geografía, el clima, el gobierno, disponibilidad de recursos naturales, se puede afirmar que el aumento en las exigencias del consumidor uruguayo no se debe a estos factores mencionados, sino a otros elementos como la información disponible en el mercado.

5.2.1.2 Necesidades precursoras de los compradores

Las repercusiones de los alimentos en la salud desarrollan nuevas necesidades precursoras en los compradores como por ejemplo: mínimo o nulo contenido de grasas trans, reducido aporte energético, producto natural entre otras.

Para el caso de los aceites de oliva se cuenta con un consumidor deformado debido a que no conoce el verdadero sabor que debe tener el aceite de oliva extra virgen. Esto se da porque la oferta local está constituida por productos importados de no tan buena calidad, o sea, mezclas de diferentes variedades, algunas veces con refinados.

Por todo esto, se está apuntando a educar al consumidor uruguayo para que consuma aceite de oliva de buena calidad.

Debido al tamaño de la economía uruguaya no se da que las exigencias de los compradores locales repercutan en las necesidades de los consumidores extranjeros.

Sin embargo a nivel empresarial se busca competir internamente en calidad para luego trasladarse al mercado externo.

5.2.2 Tamaño y pautas de crecimiento de la demanda

5.2.2.1 Tamaño de la demanda interior

La demanda doméstica comparada con la región, no es significativa, sin embargo en los últimos años, luego de la crisis del 2002, los productores de aceites han realizado inversiones considerables en el sector.

Cuando hablamos de Uruguay no se puede pensar en economías de escala, pero si se lo enmarca dentro del MERCOSUR, se podría verificar una economía de estas características. Sin embargo este acuerdo no funciona como tal ya que algunos países miembros, aplican normativa específica en detrimento de la economía uruguaya.

Cuadro 5.13

Uruguay vs MERCOSUR

	Uruguay	MERCOSUR
Población (millones)	3	242
Área (Km ²)	176.215	11.878.244
PBI 2009 (US\$, miles de millones)	32	2
PBI p/cápita 2009 (US\$)	9.458	8.859
Crecimiento de PBI 2009 (%)	3	-

Fuente: BCU

5.2.2.3 Tasa de crecimiento de la demanda interior

Tomando en cuenta que la población local se ha mantenido en los últimos diez años y dado que el aceite comestible no amerita un mayor consumo per cápita, se puede establecer que la demanda local ha sido constante a lo largo del tiempo, lo cual no incide favorablemente en la ventaja competitiva. Por el contrario, la misma estaría estimulada por la demanda interna de aceites vegetales para la producción de biodiesel, que a su vez es fomentada por políticas de gobierno.

5.2.2.4 Temprana demanda interior

La afirmación de Porter de que la temprana demanda interior de un producto lleva a las empresas locales a establecerse firmemente en el sector antes que sus rivales, se podría dar solo en el sector olivícola, donde se pretende educar al consumidor con respecto a las calidades del producto, despertando así preferencias por aceites de oliva vírgenes. Esto conduce a las empresas locales a abastecer dicha demanda antes que sus competidores extranjeros.

5.2.2.5 Temprana saturación

En la década del 70, en el país existían 20 o 30 aceiteras que eran de similar porte y escala en comparación con las argentinas. Las mismas subsistían debido a la exportación de aceite de lino, que lentamente fue desapareciendo.

A fines de esa década surgen en Argentina las políticas de retenciones, (se agravan en 2001) que hicieron que se produjera una transnacionalización del complejo aceitero de dicho país.

Actualmente el mercado argentino cuenta con establecimientos cada vez más grandes, con una producción agrícola extremadamente potente, con elevados rendimientos, bajos costos que permiten transferir parte de los recursos al sector industrial, a través de las mencionadas retenciones.

Con la entrada del MERCOSUR (1991) hubo un periodo de adecuación, en donde se estableció un arancel decreciente, en un período de 5 años. A raíz de esto quedaron solo 4 o 5 aceiteras sobrevivientes, que tuvieron que optar entre invertir e innovar para poder competir o salir del mercado.

Una de las formas de competir para la empresa C.O.U.S.A. según comentara Jorge Gard (entrevista personal, 19 de julio de 2011) fue mejorar la calidad de los productos, basados en la tradición uruguaya de que lo importado era mejor que lo nacional, entonces esta buscó estar dentro de los mejores estándares de calidad a través de certificación según Normas ISO.

Otra manera de seguir permaneciendo en el mercado fue desarrollar productos con valor agregado, ya que para los *commodities* no existen economías de escala.

Dado este contexto, las empresas que surgen posteriormente, apuntaron a nichos de mercados específicos, principalmente del exterior, teniendo como pilar la calidad de los productos.

5.2.3 Internacionalización de la demanda interior

5.2.3.1 Compradores locales móviles o multinacionales e influencias sobre las necesidades extranjeras

Dada las características del mercado en general, no sería factible que las empresas trasladen al exterior su presencia. Sin embargo en este estudio, se detectó para la empresa Agroland SA, que compitiendo en calidad y situándose cerca de un punto turístico reconocido internacionalmente, como lo es Punta del Este, ha experimentado que su producto sea degustado por un público extranjero. Esto podría impulsar su participación en el exterior cuando el volumen de aceite producido supere a la demanda local.

Para el caso del aceite de girasol, el mismo ha tenido presencia en el extranjero en el período analizado, presentando grandes altibajos con tendencia a la

baja en los últimos años, debido a la escasa producción de este oleaginoso. Los destinos de exportación actualmente han constituido nichos específicos, como han sido las exportaciones a EE.UU de aceite en bruto, en el caso de Barraca Erro, con características netamente naturales para cumplir con las exigencias de ese mercado.

En lo referente al aceite de soja sus exportaciones son recientes y con predominio de aceite en bruto, a España principalmente en el caso de Molimed SA.

Se puede apreciar que la tendencia es exportar aceites puros, de extracción mecánica, diferente al predominio del consumo local, que ha mostrado a lo largo de los años una preferencia por los aceites refinados. Igualmente hoy, se estaría atravesando por un cambio en los hábitos alimentarios hacia productos más saludables.

5.3 SECTORES CONEXOS O AUXILIARES

5.3.1 Ventaja competitiva en sectores proveedores

➤ Proveedores de Materias Primas

En lo que respecta a los proveedores de materias primas, las industrias aceiteras cuentan con una amplia gama de oferentes de granos oleaginosos.

La compra de materia prima en el mercado local tiene las mismas exigencias en calidad que la requerida por los estándares de exportación a nivel internacional y regionalmente bajo la norma ANEC 41. Por esto se podría decir que el sector contrata con proveedores internacionalmente competitivos en calidad.

Además de la oferta existente en plaza, se procede a importar aceite crudo en casos de escases de oleaginosos, bajas cosechas o variaciones de precio.

El precio pactado con el proveedor depende del contenido de aceite, grado de impurezas y nivel de humedad de los granos.

En lo que respecta a esta clase de proveedores, el acceso a la materia prima es eficaz debido a la existencia de acopios propios y de terceros, y cercanía a los mismos.

Para el caso del aceite de oliva existen en la región condiciones aptas para la producción de olivos, es así que hoy se cuenta con más de 8.500 hectáreas plantadas distribuidas al este y oeste del territorio uruguayo, esperándose un rápido incremento de las mismas en el corto plazo.

➤ Proveedores de Maquinarias e Insumos

Etapa de producción de materia prima

En este sector ha existido una transformación en la última década ya que las empresas proveedoras de insumos y maquinarias agrícolas, no son simplemente

oferentes de los mismos, sino que han pasado a ser también prestadoras de servicios técnicos en sus ventas, debido a que las nuevas tecnologías son más exigentes. Esto ha requerido la profesionalización y especialización de estos proveedores, por lo tanto han tenido que invertir en logística e infraestructura, logrando así acortar distancias y permitir el contacto directo con el productor³⁸.

Para esta etapa de la cadena productiva se cuenta con tecnología competitiva ya que provienen de marcas reconocidas internacionalmente. Esto otorga la ventaja de reducir costos de producción y aumentar la productividad.

Dentro del sector de implementos de maquinaria agrícola se encuentran empresas que fabrican implementos y maquinarias (Mary SRL, José Gutierrez y Cia y Hartwich,) y las que ensamblan e importan el bien terminado (John Deere, Mayfer S.A, CUM, Winston Martinez, Danal Maquinarias Agrícolas y Miqueo Maquinarias Agrícolas entre otras).

Etapa de industrialización

Las industrias aceiteras requieren de una importante inversión en maquinaria ya sea tanto para instalarse como para actualizarse, lo que podría considerarse una barrera de entrada al sector. Los equipos pueden adquirirse fácilmente en el mercado mundial, pero su manejo requiere de capacitación

³⁸ Informe maquinaria agrícola Uruguay XXI junio 2011

especializada brindada en su mayoría en el exterior, por no contar con proveedores locales.

A través de las entrevistas realizadas, se observó que las empresas buscan involucrar al proveedor para la obtención de un producto final eficiente y con las condiciones requeridas.

5.3.2 Ventaja competitiva en sectores conexos

Se observa en el sector que la empresa líder en fabricación de aceites y grasas vegetales, en su estrategia de asociaciones, ha firmado distintos acuerdos, compartiendo y coordinando actividades que le han permitido obtener beneficios.

Los acuerdos más importantes fueron los firmados con ALUR S.A para la producción de biodiesel y con la empresa danesa Aarhus, para la elaboración de productos con valor agregado, los cuales han permitido utilizar a pleno la capacidad instalada de molienda, disminuyendo así costos fijos, compartiendo actividades críticas del proceso productivo y además permitiéndole innovar en el desarrollo de nuevos productos, con destino a la exportación.

Un sector conexo que deriva del proceso de producción de los oleaginosos es el mercado de las harinas para consumo animal. Es un mercado abastecido en su mayoría por productos importados, debido a la reducida oferta local, condición que se espera que se revierta con los grandes volúmenes de molienda para la producción de

biodiesel. Este incremento en las harinas provocaría una reducción en los costos de producción de alimentos para animales, derivándose una ventaja competitiva en este sector.

El caso de Barraca Erro, no presenta asociaciones del estilo de las mencionadas, pero sí cuenta con una integración vertical con investigadores orientados al estudio genético de las semillas.

5.4 ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD

5.4.1 Estrategia y estructura de las empresas domésticas

➤ Estructura

Etapa de producción de la materia prima

La fuerte expansión en el cultivo de soja ha sido consecuencia de la concentración de empresas de mayor tamaño que las existentes hasta el momento.

Los cambios en la forma de gestión y organización del negocio se han dado por las grandes superficies sembradas, por el menor peso de activos fijos (tierra y maquinaria) en la inversión, organización de “redes de negocios” (servicios agrícolas, de insumos, *traders*, etc.), nuevas formas de comercialización de productos

e insumos, nuevas estrategias para el financiamiento, creciente importancia de capacitación y organización de los recursos humanos.

En el país surgen empresas especializadas en la provisión de servicios agrícolas demandados por los empresarios argentinos instalados en el mismo. El número de exportadores de soja crece con la instalación de estas empresas argentinas, que escapan a las retenciones de su país.

Los productores uruguayos han evolucionado menos que los argentinos en lo referente a métodos de comercialización, así como en el uso de instrumentos financieros (futuros, opciones).

Las principales empresas corredoras de *commodities* agrícolas del mundo que llegaron al país fueron: ADM, Luis Dreyfus Commodities (LDC), Bunge, Cargill, Nidera.

Etapa de industrialización

La estructura de la industria aceitera en Uruguay está compuesta por muy pocas empresas como se ha venido mencionando, sin embargo dentro de este sector, se da la existencia de un área que se encuentra en pleno crecimiento que es la industria olivícola, para la cual se estima que alcanzará su máximo de productividad en el año 2014.

La empresa líder en el sector, más allá de ser considerada una mediana empresa, no alcanza el nivel de una empresa de similar tamaño en Argentina, por lo que se vuelve inviable la generación de economías de escala.

El proceso de producción depende de las empresas, ya que en algunas de ellas se verifica una integración vertical debido a que son productoras de su propia materia prima. En cuanto a los canales de distribución también se da una integración vertical por la menor existencia de intermediarios.

C.O.U.S.A. y Barraca Erro tienen una estructura de mando bien definida. La toma de decisiones que aplican es un proceso dinámico, realizado en coordinación con la dirección y la gerencia de cada área.

Estas empresas de origen familiar tienen la similitud de contar con empresarios de espíritu emprendedor.

Jorge Erro (director de Barraca Erro), comentó en la entrevista realizada, que su empresa implementa varias herramientas de gestión, como ser el Cuadro de Mando Integral y el Cubo Cobit. El Cuadro de Mando Integral consta de cuatro perspectivas: clientes, procesos, desarrollo de personas y procesos, y financiera, buscando de esta forma lograr la excelencia en la gestión.

El uso de estas herramientas está orientado a la búsqueda de trabajo en equipo, revisión de procedimientos, mejora continua, con el objetivo final de la implementación de procesos por célula. Todo esto se lidera desde la gerencia general, fomentando el compromiso de todo el personal.

Dicha empresa trabaja a través de la “Curva del Cliente”, donde se analiza la diferenciación con la competencia, para brindarle al cliente un mayor valor.

C.O.U.S.A. implementa un sistema de gestión integrado en el que tienen fuerte participación el personal y los directivos. Este incluye herramientas de Gestión de Calidad, Gestión Ambiental, Gestión de Inocuidad Alimentaria, Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional y Análisis de Peligros y Puntos Críticos de Control, así como principios basados en la Responsabilidad Social.

La estructura de mercado puede ser calificada como de “competencia monopolística” ya que compite con aceites importados que ofrecen las mismas características que el producto nacional, por lo que el mismo es fácilmente sustituible.

➤ Estrategia

Reducción de costos a través de las asociaciones con sectores conexos.

La estrategia de **diferenciación por marca y por producto**, la viene implementando la empresa líder en el sector, con su marca “Óptimo”. Se puede destacar que en la diferenciación por marca el consumidor está dispuesto a pagar más.

Además de la estrategia anterior, la empresa cuenta con una amplia gama de marcas para satisfacer las distintas necesidades del mercado, ya sea calidad, precio, sabores, envases con diferentes capacidades y modelos, productos con valor agregado, entre otros.

Diversificación de procesos y productos. La industria aceitera tiene la posibilidad de diversificar productos mediante importantes inversiones para la elaboración de shortenings (grasas vegetales para uso industrial), aceite hidrogenado y mayonesas.

Con respecto a los shortenings, son productos de fuerte demanda en la industria de panificación y galletería.

Respecto a la mayonesa, la empresa líder compite con marcas importadas, fuertemente impuestas, sin embargo el producto ofrecido por ella es de excelente calidad, ya que ésta ha invertido mucho en investigación y desarrollo. Dicho mercado no está tan atomizado y hay pocas plantas debido a la importancia de las inversiones.

Otra estrategia de C.O.U.S.A. es la formación de un parque industrial en los próximos años, con el cual se piensa lograr una mayor integración a nivel de procesos para que no solo se brinden servicios básicos.

Por otro lado la estrategia de Barraca Erro, es la **diferenciación de su producto**, aceite natural de soja y colza, orientado a la satisfacción del consumidor estadounidense.

Molimed S.A. tiene como estrategia, la **diferenciación** con su producto aceite de soja 100% natural.

La calidad del producto es la principal estrategia de Los Ranchos S.A., con el objetivo de que su marca mantenga la característica de aceite extra virgen.

Arrozur S.A. sigue la estrategia de elaborar productos con un **diferencial nutritivo y comercial** que se exporta casi en su totalidad.

La estrategia de Agroland S.A. (según el Gerente Comercial, Nicolás Kovalenko), es “la única posibilidad de tener alguna presencia a nivel mundial como nuevo país productor, es tener como parámetro **principal la calidad**. La venta a granel no es una opción. Además de generar trabajo para los habitantes de la región y volúmenes exportables, será un atractivo turístico durante todo el año, complementando así el potencial de la zona.”

Asimismo la empresa tiene planificado perfeccionar aspectos claves como incremento del consumo interno, inserción internacional y el desarrollo de una marca país³⁹.

5.4.2 Metas

➤ Metas de la compañía

Cumplir con la legislación nacional vigente en materia ambiental, de seguridad y salud laboral y mejorarla cuando sea posible.

³⁹ Portal Olivícola

➤ Metas de los empleados

Las empresas dedican gran parte de su preparación a lograr que las metas de los empleados se alineen con las de la empresa, utilizando las herramientas de gestión. Apuestan a una fluida comunicación entre los diferentes niveles de la organización, de forma de producir cambios que mejoren la operativa.

Cuando la gerencia pierde de vista al personal la vida de la empresa se reduce, por lo que es fundamental alinear al personal con la dirección para que se persiga un objetivo en común.

Las principales empresas del sector destinan entre 4.000 y 4.500 horas anuales en capacitación a todo el personal.

Existen también incentivos salariales para los operarios, mientras que a nivel gerencial se da otro tipo de incentivos.

La existencia de una gestión de riesgos laborales es una muestra de compromiso en mejorar las condiciones de trabajo y el control de todos los riesgos de la empresa para con los empleados, constituyendo una inversión y no un costo, ya que facilita la gestión de prevención de riesgos en el negocio.

➤ La influencia del prestigio o de la prioridad nacional sobre las metas

El aceite de oliva extra virgen de Agroland S.A. se ha destacado como la primera línea de aceites de oliva de Uruguay que recibió premios a nivel internacional.

Las empresas entrevistadas hacen hincapié en la calidad como una forma de obtener prestigio a nivel local como internacional.

➤ La importancia del compromiso continuado

La inversión continuada a nivel de recursos humanos y capital ha permitido al sector innovar para incrementar la productividad y la diversificación.

5.4.3 Rivalidad Doméstica

La rivalidad que se da en el sector es básicamente con competidores extranjeros y no domésticos.

En lo que respecta a aceites oleaginosos comestibles, el 50% es de C.O.U.S.A. y el otro 50% es importado. Si consideramos a Barraca Erro y Molimed S.A. su producción tiene como fin la exportación, por lo tanto no compiten internamente.

Para el caso del aceite de oliva la empresa líder Agroland S.A. no tiene competencia debido a su tamaño.

A pesar de la inexistencia de rivalidad doméstica se han dado grandes inversiones en el sector, ya sea para subsistir en el caso de las empresas tradicionales o para tener una fuerte presencia en el caso de las nuevas.

➤ Formación de nuevas empresas

En función del estudio realizado del sector, el número de empresas que trabajan con oleaginosos es reducido, debido a la inversión requerida para entrar al sector y la dificultad de obtener participación en el mercado.

En cambio en el sector olivícola se ha dado un auge en la creación de nuevas empresas.

5.5 PAPEL DE LA CASUALIDAD

El cambio climático que se registra en la actualidad provoca una serie de hechos, como por ejemplo prolongadas sequías e inundaciones, fenómenos que siempre han existido pero no con la dimensión y características especiales que han adquirido últimamente.

Teniendo en cuenta los cambios en las condiciones climáticas y su impacto en el ambiente y en las economías mundiales, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) ha divulgado pautas, para ayudar a los países a recabar información importante que le permita hacer frente a los desastres naturales.

Dentro de las prioridades y principales orientaciones de políticas públicas según la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPYPA), se hace hincapié en la adaptación y mitigación del cambio climático.

Se reconoce que Uruguay es un país vulnerable a los efectos adversos y variabilidad del clima. Ello afecta al sector agropecuario de forma considerable, condicionando el desarrollo productivo sostenible.

Una herramienta disponible en Uruguay la tiene el INIA a través del GRASS, el cual provee información sobre las condiciones climáticas que tendrá el país en un tiempo cercano, permitiendo a los productores tomar decisiones sobre las cosechas a realizar, que son un área crítica para adoptar acciones de mitigación de riesgos.

Tipo de cambio

Los movimientos de divisas, al afectar a los precios locales de los productos básicos como ser cultivos oleaginosos y sus derivados, pueden afectar a la seguridad alimentaria y a la competitividad a escala mundial⁴⁰.

En lo que refiere a Uruguay su economía está fuertemente ligada a los cambios económicos producidos en la región y a su vez el tipo de cambio está regulado por el Banco Central el cual lo enmarca en una banda de flotación.

Otro factor de casualidad podrían ser las políticas en materia tributaria que ha implementado el gobierno argentino con respecto a la agricultura. Las mismas han motivado la emigración de productores argentinos a Uruguay, y esto ha llevado a la implementación de nuevas tecnologías y formas de cultivo en nuestro país que

⁴⁰ FAO. (2011). *OECD – FAO Agricultural Outlook 2011-2020*

benefician a los cultivos de oleaginosos. Mientras que en el sector industrial aceitero, las políticas del gobierno argentino han puesto en desventaja la industria local.

5.6 PAPEL DEL GOBIERNO

Etapa de producción de la materia prima

Para el primer eslabón de la cadena productiva el gobierno uruguayo ha tomado ciertas medidas, una de ellas es referente a la conservación del suelo. Ley N° 15.239, Decreto reglamentario N° 333/004, Decreto 405/008 Uso responsable y Sostenible de los suelos, Ley N° 18.564 Conservación, uso y manejo adecuados de suelos y aguas.

El Decreto 405/008 del 21/08/2008, específicamente en su artículo N° 5 establece que es obligatorio la presentación de un plan de uso y manejo responsable del suelo, en el cual deberá exponerse que el sistema de producción proyectado determine una erosión tolerable teniendo en cuenta los suelos del predio, la secuencia de cultivos y prácticas de manejo.

En lo que respecta a la regulación de la comercialización del mercado de granos, el país conserva una buena imagen, dado que tiene reglas claras en materia contractual y también previsibilidad en las acciones del gobierno que dan seguridad a los diversos agentes.

Sin embargo cabe destacar la necesidad de que el Estado regule el mercado de granos con normas acordes a la actual situación del comercio agrícola.

Muchos agentes (en especial los de origen argentino) sostienen que debería existir una cámara que arbitrara los problemas de determinación de calidad y comercio de granos. Mecanismo similar al utilizado en Argentina.

Otros aspectos que son reclamados al Gobierno tienen que ver con subsidios a los seguros agropecuarios e inversiones en infraestructura, siendo este último el menos discutido⁴¹.

-Exoneraciones maquinaria agrícola

La ley de inversiones N° 16.906 ampara en su régimen de beneficios automáticos y no automáticos a la adquisición de maquinaria agrícola destinada a la producción de bienes primarios por sujetos pasivos del Impuesto a las Rentas de las Actividades Económicas (IRAE) que realicen actividades industriales o agropecuarias, y a sujetos pasivos del Impuesto a la Enajenación de Bienes Agropecuarios (IMEBA) que realicen actividades agropecuarias.

Los beneficios automáticos consisten en exoneración del Impuesto al Patrimonio (IP) sobre estos bienes de activo fijo, exoneración del Impuesto al Valor Agregado (IVA) a la importación de la maquinaria agrícola y en caso de ser adquirida

⁴¹ FAO

en plaza, la ley consagra la devolución del IVA incluido en tales adquisiciones. Además, se les otorga a estos contribuyentes exoneraciones de IRAE hasta un monto de 40% sobre las rentas destinadas a la adquisición de maquinaria agrícola. También se prevé un régimen de depreciación acelerada a los efectos de IRAE e IP para estos bienes.

Siguiendo con el papel del gobierno en esta etapa, tenemos el decreto 346/009 de 3 de agosto de 2009, que declaró promovida al amparo de la Ley N° 16.906 la actividad de fabricación de maquinarias y equipos para el sector agrícola, estableciéndose una exoneración porcentual de IRAE hasta el 31 de diciembre de 2019⁴².

Etapa de industrialización

Ley promoción de inversiones

La Ley N° 16.906 es la que rige la promoción y protección de inversiones en el Uruguay, según la cual las inversiones realizadas por inversores nacionales y extranjeros se declaran de interés nacional.

Esta norma define dos grupos de estímulos fiscales:

⁴² Guía Práctica del Administrador. (2010). *IRAE – Exoneración a fabricación de maquinaria agrícola*.

1) Estímulos de orden general para la inversión

Esta clase de estímulos son adjudicados a los contribuyentes del Impuesto a las Rentas de las Actividades Económicas y del Impuesto a la Enajenación de Bienes Agropecuarios, que realicen **actividades industriales o agropecuarias**.

La ley otorga además beneficios automáticos como ser:

-Exoneración del Impuesto al Patrimonio de los bienes muebles destinados directamente al ciclo productivo y de los equipos para el procesamiento electrónico de datos.

- Exoneración del Impuesto al Valor Agregado y del Impuesto Específico Interno correspondientes a la importación, y devolución del primero, incluido en las compras en plaza de los bienes muebles destinados al ciclo productivo y equipos para el procesamiento electrónico de datos.

Adicionalmente, el Poder Ejecutivo tiene la facultad de exonerar del Impuesto al Patrimonio a los siguientes bienes de activo fijo:

-Mejoras fijas afectadas a las actividades industriales y agropecuarias.

- Bienes inmateriales como marcas, patentes, modelos industriales, privilegios, derechos de autor, valores llave, nombres comerciales y concesiones otorgadas para la prospección, cultivos, extracción o explotación de recursos naturales.

-Otros bienes, procedimientos, invenciones o creaciones que incorporen innovación tecnológica y supongan transferencia de tecnología.

2) Estímulos respecto a inversiones específicas

Podrán acceder a beneficios adicionales todas las empresas de cualquier sector de actividad siempre que presenten un proyecto de inversión y que además el mismo sea promovido por el Poder Ejecutivo. Estos estímulos están enmarcados en el Decreto N° 455/007 que reglamenta la ley de promoción y protección de inversiones⁴³.

Dumping

1) Medidas anti-dumping

El *dumping* se produce cuando un producto importado causa:

- Un daño importante a una rama de producción en el país importador;
- Una amenaza de causar en forma inminente un daño importante a una rama de producción del país importador; o
- Un retraso sensible en la iniciación de una actividad productiva en el territorio del país importador, siempre y cuando los actos tendientes a concretar la actividad productiva ya se hubieran iniciado.

⁴³ Uruguay XXI

Las medidas antidumping consisten en aplicar un derecho de importación adicional (derecho antidumping) a un producto determinado, para asegurar que el precio de ese producto se aproxime a su valor normal o para reparar el daño causado a la producción del país importador.

La aplicación de cualquier derecho antidumping se realizará dentro del marco legal de las normas de la OMC (Art. VI del GATT 94 y Acuerdo Antidumping).

Para poder establecer límites a los efectos negativos de la imposición de derechos antidumping, se incluyó una cláusula en el Acuerdo Antidumping de la OMC, que establece que un derecho antidumping no podrá durar más de 5 años. Pero está la posibilidad de prorrogar las medidas más allá de ese plazo cuando los investigadores así lo determinen como resultado de una revisión del caso.

Además, el Acuerdo Antidumping establece que las investigaciones antidumping deben darse por finalizadas tan pronto como las autoridades determinen que el margen de dumping o el volumen de las importaciones objeto de dumping han sido insignificantes⁴⁴.

⁴⁴ Asociación Latinoamericana de Integración.

2) Normativa Uruguay en materia de Dumping

En Uruguay la regulación de existencia de dumping está establecida en la Ley N° 16.671 y Decreto reglamentario 142/996. Esta normativa es una medida de defensa comercial en el comercio intra-zona y extra-zona, que genera excepciones al acuerdo MERCOSUR.

Este da origen a un servicio de investigaciones específico, cuyo objetivo principal es determinar la existencia de un daño producido a la industria nacional por importaciones objeto de dumping y la adopción de las medidas correctivas tendientes a la neutralización del daño constatado. El mismo depende el Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM) y de la Dirección Nacional de Industrias (DNI).

El procedimiento administrativo por dumping o subsidios consta de tres etapas básicas⁴⁵:

➤ Solicitud de inicio de investigación

Solicitud escrita, apoyada por productores nacionales cuya producción conjunta represente más del 50% de la producción total del producto en cuestión.

⁴⁵ Berlinski J., Kume H., Vaillant M., Ons A., Piani G., Romero C., (2005). *Defensa Comercial en el MERCOSUR*

➤ Investigación

Presentación de pruebas relativas a la existencia de dumping o subsidios, su cuantía, el daño causado a la producción nacional y la relación causal entre las importaciones y el daño.

Pasados 60 días de iniciada la investigación, el país afectado podrá aplicar derechos antidumping o compensatorios provisionales, por un plazo no mayor a cuatro meses.

La investigación deberá concluir dentro del plazo de un año, y en todo caso en un plazo de 18 meses contados a partir de su iniciación.

➤ Conclusión de la investigación, con o sin aplicación de medidas definitivas

Confirmación de la existencia de dumping o subsidios, y del daño o amenaza de daño a la producción nacional, si los mismos han sido comprobados.

Aplicación de derechos antidumping o compensatorios definitivos, o final de la investigación sin la imposición de derechos. Aceptación de compromisos sobre los precios, cuando corresponda.

En lo que refiere al objeto de estudio se han llevado a cabo hasta el momento tres investigaciones por la supuesta existencia de dumping en el sector aceites, por los productos importados desde Argentina.

La primera investigación consistió en analizar las importaciones aceites del tipo NCM 15121910 y 15152900, correspondientes a los aceites mezclas casi puros de origen argentino. La misma tuvo como resultado un acuerdo de precios mínimos sin efectos significativos.

La segunda investigación se llevo a cabo debido a que se comenzaron a importar aceites bajo la NCM 15179010 mezclas de aceites puros refinados y envasados no amparada en la investigación inicial para eludir de esta forma el acuerdo de precios preestablecido. Por tal motivo la empresa líder que solicitó la primera investigación también lo hizo para este caso.

Mientras transcurría el proceso de investigación, el Poder Ejecutivo pudo verificar el cumplimiento del artículo 59 del Decreto 142/996 para aplicar medidas anti-dumping provisionales para impedir que se cause daño a la producción nacional durante la investigación.

Conjuntamente la Resolución del Poder Ejecutivo encargó a la DNI la evaluación respecto de la configuración de los extremos que justificaran la iniciación de oficio de otra investigación por presunto dumping en las exportaciones de aceites puros.

En la tercera investigación la DNI verificó el cumplimiento de dichos extremos, los que fueron compartidos por unanimidad de la Comisión Asesora Interministerial, y en noviembre de 2001 se resolvió la apertura de la investigación por presunto dumping en aceites comestibles vegetales puros originarios de

Argentina, distribuidos en plaza mediante las posiciones 1515.29.10.00 y 1512.19.11.00 y 1507.90.11.00.

Una vez más, se determinaron derechos provisionales, y más tarde, derechos definitivos.

Después de cumplir con el procedimiento de investigación establecido en el decreto 142/996 y comprobar la existencia de ciertos márgenes de dumping para determinadas empresas argentinas, se resolvió aplicar los siguientes derechos específicos:

Cuadro 5.14

EMPRESA	US\$/LT
MOLINOS RIO DE LA PLATA S.A.	--
ACEITERA MARTÍNEZ S.A.	0,02
TANONI HNOS. S.A.	--
REFINERÍAS DE MAÍZ S.A.I.C.F	0,08
ARCOR S.A.I.F.	0,16
ACEITERA GENERAL DEHEZA S.A.	0,26
NIDERA S.A.	0,21
MOLINO CAÑUELAS S.A.	0,19
OTROS EXPORTADORES	0,26

Fuente: Departamento de Economía- Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de la República- Documentos de Trabajo- "Defensa comercial en el MERCOSUR"

Incentivos para la exportación

Las empresas manufactureras pueden introducir libres de aranceles las materias primas, insumos, partes, piezas, y productos intermedios que utilicen para fabricar productos que luego se exporten.

Dentro de los incentivos podemos mencionar:

- Admisión Temporaria
- Puerto libre y depósitos portuarios
- Zonas francas
- Financiamientos de exportaciones
- Parques industriales
- Devolución de tributos

Sólo se desarrollan dos de ellos ya que se relacionan directamente con el objeto de estudio.

Parques Industriales (PI)

El régimen de Parque Industrial se encuentra regulado por la Ley N° 17.547 del año 2002 y decreto reglamentario N° 524/005.

Este régimen estimula el establecimiento en una superficie geográficamente delimitada de plantas industriales donde se puede generar una sinergia significativa entre los miembros.

Según la ley mencionada, se considera parque industrial aquel emplazamiento que cuente básicamente con caminería interna, energía para sus usuarios actuales y potenciales, agua, sistemas de telecomunicaciones, tratamiento y

disposición adecuada de residuos, depósitos, sistemas de prevención y combate de fuego, áreas verdes.

Las actividades permitidas son las industriales y las actividades conexas, siempre que estas últimas estén exclusivamente asociadas a las actividades industriales instaladas en los parques, estando prohibido realizar actividades de comercio al por menor.

El explotador de un PI puede ser una persona privada o entidad pública, a nivel departamental serán solamente los gobiernos departamentales y a nivel nacional le da las potestades a la Corporación Nacional para el Desarrollo.

El decreto reglamentario establece importantes beneficios fiscales para los emprendimientos que se instalen en determinadas zonas las cuales tendrán distinto orden de prioridad, es decir, incentivando la instalación de estos parques en las zonas menos desarrolladas del país.

Ilustración 5.3

Zonas de prioridad para Parques Industriales



Fuente: Ferrere Abogados, Análisis Tributario Febrero 2006

Los beneficios tributarios a las empresas a instalarse y también para el instalador de PI se encuentran comprendidos en los beneficios y obligaciones establecidos en la Ley N° 16.906.

En cuanto a los beneficios fiscales que tienen los explotadores de los parques industriales algunos son automáticos y otros deberán ser otorgados por el gobierno para cada parque en particular.

Beneficios automáticos:

- Exoneración del Impuesto al Patrimonio y del Impuesto al Valor Agregado aplicable al equipamiento industrial y a los equipos de computación.
- Exoneración del Impuesto al Patrimonio por 7 años de los bienes de uso exclusivo en el parque.
- Exoneración de los impuestos a la importación de maquinarias y equipos y otros bienes a incorporarse en la obra civil del parque industrial.
- Devolución del Impuesto al Valor Agregado incluido en la compra de insumos y servicios de la obra civil, maquinaria y equipos y hardware.
- Las inversiones en obras civiles y en equipamiento en las que se incurra para instalar el parque tendrán períodos de amortización acelerada, que varían según la zona.

Con respecto a los beneficios fiscales para los usuarios de los parques industriales los mismos van desde la exoneración total o parcial de toda clase de impuestos hasta rebajas en las cargas sociales. El alcance de los mismos dependerá siempre de la zona en la que se instalen.

Aspecto a destacar es que los bienes producidos en PI no pierden el origen MERCOSUR⁴⁶.

Devolución de tributos

Según el régimen de devolución de tributos amparado en las normas, Ley N° 16.492 y Decreto N° 230/007, se establece que el exportador podrá recuperar los tributos internos que forman parte del costo del producto exportado. El monto de devolución de tributos se determinará como un porcentaje sobre el valor FOB del producto fijado por el Poder Ejecutivo⁴⁷.

Cuadro 5.16

DESCRIPCIÓN DEL ARTICULO	N.C.M	% s/valor FOB
Aceite crudo de girasol	1512 11 10 00	2
Aceite refinado de girasol	1512 19 11 00	2
Aceite refinado de girasol	1512 19 19 00	2
Aceite de arroz en bruto	1515 90 90 11	2
Aceite de arroz los demás	1515 90 90 19	2
Aceite de lino en bruto	1515 11 00 00	2
Pellets de girasol	2306 30 10 00	2
Pellets de soja	2304 00 10 00	2
Harina de soja	2304 00 10 00	2
Harina de girasol	2306 30 10 00	2

⁴⁶ Estavillo M., Berriel M., Bonjour L., (2011) *Empresas transnacionales - factores condicionantes de la inversión en Uruguay*.

⁴⁷ Uruguay XXI

6. CONCLUSIONES

El presente capítulo tiene como fin exponer las principales conclusiones del trabajo realizado, consistente en investigar la situación del sector aceites y grasas vegetales a la luz de la teoría que desarrolla Michael Porter en sus libros “Ventajas Competitivas de las Naciones” (capítulos I, II y III) y “Ventaja Competitiva” (capítulo I).

Para arribar a las mismas en el capítulo 3 se presentan las nociones sobre cuáles son los factores que determinan la ventaja competitiva de un sector de actividad para las empresas instaladas en un determinado país. Más adelante en el capítulo 4 se muestran datos relativos al sector a nivel nacional, junto a una breve descripción de la situación mundial. Cabe destacar que la demanda mundial de productos básicos continuará creciendo pero solo marginalmente, debido al aumento de los precios, y la mitad del incremento consumo mundial de aceites será con destino a biodiesel.

Dentro del mercado uruguayo se observa que el consumo alimenticio se ha mantenido constante a lo largo del período, en cambio el consumo para la industria biodiesel ha provocado un aumento sustancial en la producción de aceites vegetales de origen oleaginoso.

Lo anterior permite cotejar en el capítulo 5 las condiciones operantes en el sector, con aquellas que Porter indica como determinantes de las ventajas competitivas de las naciones.

Recursos físicos

En los últimos años se ha observado un marcado aumento en la producción de la mayoría de los cultivos oleaginosos y de cereales, dado por el incremento en la productividad y en las extensiones de las áreas cultivadas. Esto fue posible debido a la introducción de nuevas formas de cultivo como lo ha sido la siembra directa, avances en la genética y el uso intenso y eficiente de insumos.

Sin embargo en el caso del cultivo de soja su incremento ha sido más en extensión que en rendimiento, condición que muchos productores pretenden mejorar, ya que el nivel de productividad alcanzado por Uruguay es inferior al de los países de la región como Argentina.

Con respecto al girasol que es el oleaginoso más demandado en la industria del aceite debido a su rendimiento y sabor, se ha constatado una escasez en su producción por las dificultades que presenta para su cultivo. No obstante, esta tendencia no solo ha sido para Uruguay sino que se ha generalizado a nivel mundial. Esto es una restricción que deriva en la necesidad de importar aceite de girasol en bruto, en muchos de los casos.

En lo que refiere a la producción de olivos la misma viene creciendo exponencialmente a causa de la búsqueda de un producto más saludable y a la información con la que cuenta el consumidor.

Recursos humanos

El sistema educativo uruguayo es uno de los de mayor alcance en América Latina, pero presenta serios problemas en la calidad y orientación en la formación.

En el agro se evidencia escasez de mano de obra calificada verificándose un incremento parcial de la productividad de la misma.

En el sector industrial se ha constatado que las empresas que han adoptado estrategias de crecimiento y transformación productiva han requerido el doble de calificación que aquellas que no realizaron cambios.

Uruguay presenta un rezago tanto en oferta de formación como en la incorporación al mercado laboral de personal calificado, en comparación con los países vecinos, a pesar de las medidas desarrolladas para contrarrestar esta realidad. Esta situación plantea el desafío de formar recursos humanos capaces de acompañar el avance tecnológico de la industria.

El empresario uruguayo se define como poco innovador y está condicionado al contexto del país.

Recursos de conocimiento

Los centros de investigación en la etapa de producción de materia prima, están concentrados en el sector público, en particular en el INIA. Mientras que en la etapa industrial las investigaciones están a cargo de las propias empresas.

Generalmente las diferentes investigaciones se enfocan en el área de las ciencias, habiendo carencias en otras áreas.

Surgen las Mesas sectoriales como forma de incorporación de conocimiento para toda la cadena productiva. Estas Mesas sectoriales se pueden enmarcar en el concepto de “*Cluster*” definido por Porter, el cual establece que su existencia es tan buena como la rivalidad.

Recursos de capital

El financiamiento en Uruguay no es una restricción para el inversor ya que no presenta dificultades cuando el proyecto de inversión está bien fundamentado.

Las empresas por su parte se caracterizan en su mayoría por ser cerradas (no cotizan en bolsa).

Uno de los cambios más importantes que en el sector agrícola fue la introducción de las herramientas de comercialización, como forma de manejo del riesgo precio (forward, futuros, opciones) cuya utilidad aún no está muy difundida en el agro uruguayo.

Infraestructura

La infraestructura en general para el país es adecuada y se encuentra en proceso de innovación para el transporte de pasajeros y mercaderías, siendo la localización geográfica ideal para distribuir mercaderías a la región.

La red de carreteras es una de las más densas de América Latina facilitando el acceso a los diferentes lugares dentro del país así como la conexión a los países de la región. A pesar de ello, se necesita de inversiones por parte del Estado para mejorar sus condiciones, permitiendo una mejor circulación de los transportistas de granos y madera.

El transporte ferroviario es una carencia competitiva en la actualidad. Constituiría una ventaja competitiva si se combinara con otras ramas de actividad como, la industria forestal y arrocera, y se concretaran los planes de mejoras existentes.

Con respecto al sistema portuario, Uruguay ocupa uno de los primeros puestos en calidad según ranking de la WEF, pero para lograr mayor eficiencia de este recurso es necesario instrumentar mejoras, como dragado de canales y ampliación de capacidad de almacenamiento de los mismos.

Dentro de la infraestructura se destaca la calidad de las telecomunicaciones como un factor positivo.

Englobando las condiciones de los factores, se puede concluir que el sector cuenta con factores básicos y generalizados, como por ejemplo, los recursos

físicos y humanos semiespecializados. Los mismos contribuyen pero no generan ventaja competitiva en este sector.

Demanda

La demanda interna en el Uruguay es de reducido tamaño, con consumidores medianamente exigentes, de características similares, racionales, conservadores y fieles a una marca. Estas condiciones no estimulan a las empresas a innovar, sino que son las empresas las que incentivan al consumidor a probar productos de diferentes características, provocando que la conducta tradicional de los consumidores experimente cambios hacia productos más saludables.

A su vez el tamaño de la misma no incide en las necesidades de los compradores extranjeros, por eso para poder tener presencia en el exterior, apuntan a la excelencia en la calidad.

Como consecuencia de la temprana saturación del mercado uruguayo para aceites vegetales, se produjo hace varios años la desaparición de una gran cantidad de aceiteras industrializadoras de oleaginosos, sobreviviendo la más fuerte: C.O.U.S.A. Sin embargo en los últimos años surge un nuevo sector demandante de aceites oleaginosos para la producción de biodiesel, fomentado por políticas de gobierno.

Sectores conexos o auxiliares

Para las industrias analizadas se pueden destacar los acuerdos firmados con proveedores internacionalmente competitivos y para el caso específico de C.O.U.S.A., las alianzas con otras empresas afines, para compartir actividades críticas y de innovación, favoreciendo el desarrollo de una importante ventaja competitiva.

Estructura, estrategia y rivalidad de las empresas

La estructura de la industria aceitera oleaginosa en Uruguay está compuesta por muy pocas empresas, con la característica de que la mayoría de ellas son de origen familiar, no contando con economías de escala y con una barrera de entrada al sector dada por la importante inversión requerida.

Las principales empresas del sector utilizan herramientas de gestión tales como el Cuadro de Mando Integral y Cubo Cobit para la coordinación de los procesos de toma de decisión entre directivos y gerentes de negocios.

Las estrategias llevadas a cabo por las distintas empresas han sido enfocadas principalmente en la calidad y en la diversificación, y en el caso específico de C.O.U.S.A., la reducción de costos por asociaciones. Para Barraca Erro se ha verificado que tiene como estrategia incorporada la venta exclusiva de aceites al exterior.

En lo que refiere a las metas, se busca que las de la empresa como las de los empleados estén alineadas mediante la persecución de un objetivo común, tarea

que muchas veces se toma difícil conseguir. Ejemplo de ello son los incentivos a los empleados con capacitación, estímulos salariales y gestión de riesgos laborales.

La rivalidad existente en el mercado se da principalmente por la presencia de productos importados y no por productos domésticos, sin embargo, no ha sido un impedimento para la diversificación.

Papel de la casualidad

Para este determinante, uno de los factores que se considera como fuera del control de la empresa y del Estado, es la política tributaria aplicada por el gobierno argentino, que ha puesto en desventaja al sector industrial aceitero uruguayo.

Otro factor a tener en cuenta dentro de este determinante, es el cambio climático que condiciona la disponibilidad de materia prima, para el cual se hacen necesarias medidas a adoptar por parte de los gobiernos para mitigar estos riesgos.

Papel de gobierno

No se observan incentivos específicos para esta industria más que los existentes para la promoción de inversiones en Uruguay y los conocidos incentivos a la exportación.

La única medida adoptada por el gobierno uruguayo como forma de acción contra el presunto dumping provocado por las empresas argentinas, fue la ejecución del proceso anti-dumping.

En el sector proveedor de materia prima es necesaria una mayor transparencia en la información sobre datos de producción y precios.

Es importante mencionar la estabilidad política y económica reconocida por empresas extranjeras al momento de elegir a Uruguay como país para instalarse.

En síntesis, se está en presencia de un sector medianamente competitivo ya que las empresas que actúan en el mismo son de mediano porte, por ejemplo C.O.U.S.A. que defiende el 50% del consumo del mercado interno.

Dicha mediana competitividad no se sustenta en factores básicos tales como recursos físicos y mano de obra no especializada y semiespecializada, sino en las estrategias llevadas a cabo por las empresas como han sido la diversificación y diferenciación, así como también las alianzas o asociaciones entre empresas.

Por su parte el sector olivícola muestra un interesante avance en su competitividad, la cual se explica, aplicando la teoría de Porter, en el redescubrimiento de los factores básicos, y en el cambio en la cultura de consumo, con tendencias a productos más saludables.

Luego de analizar los determinantes de la ventaja competitiva para el sector aceites y grasas vegetales, se concluye que el determinante de más incidencia

negativa es la demanda, la cual no genera economías de escala. Por el contrario, se observó que los sectores conexos al igual que las estructuras y estrategias de las empresas, han contribuido de forma positiva a la competitividad en términos de Porter.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

Porter M., (1987). *Ventaja competitiva- Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. 1ªEd. México: Compañía Editorial Continental S.A. de CV.

Porter M., (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires, Argentina: Javier Vergara Editor S.A.

Schiffman, Leon G., Lazar Kanuk, Leslie (2001). *Comportamiento del consumidor*. 7ª Edición. Naucalpán de Juárez: Pearson.

Thompson et. al. (1998). *Dirección y administración estratégicas, conceptos, casos y lecturas, Análisis SWOT. Qué es necesario buscar para medir los puntos fuertes, débiles, las oportunidades y las amenazas de una compañía*. Editorial McGraw Hill, Primera edición en español, México, p. 98.

Trabajos Monográficos

Aguilera A., Armand Ugón C., Fleitas M., (2011). *La Gestión del transporte ferroviario en el Uruguay: El impacto del riesgo en una inversión prioritaria*. Tesis Cr.Público, Montevideo: Universidad de la República- Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

Estavillo M., Berriel M., Bonjour L., (2011). *Empresas transnacionales - factores condicionantes de la inversión en Uruguay*. Tesis Cr.Público, Montevideo: Universidad de la República- Facultad de Ciencias Económicas y de Administración.

Furtado C., Quagliotti M., (2008). *Cadena Oleícola Uruguaya: Análisis de Mercado, Competitividad y Perpevctivas*. Tesis Cr.Público, Montevideo: Universidad de la República - Facultad de Ciencias Económicas y Administración.

Ing.Amé R. (2009). *Evaluación de la Competitividad Nacional del Sector Oleaginoso argentino de la soja y el girasol*. Tesis Doctoral, España: Universidad Politécnica de

Valencia. España – Argentina, Universidad de Lomas de Zamora, Facultad de Ingeniería.

Lavega A., Santana L., Gutierrez V., (2007). *Análisis del sector Oleaginoso luego de la crisis del 2002 y perspectivas de desarrollo*. Tesis Cr. Público, Montevideo: Universidad de la República - Facultad de Ciencias Económicas y Administración.

Ramos, Ramos Rosario. (2001). *Modelo de Evaluación de la Competitividad Internacional: una aplicación empírica al caso de las Islas Canarias*. Tesis doctoral. [en línea], Disponible en: www.eumed.net/tesis/rrr/index.htm [Acceso el 22 de febrero de 2012].

Valeriani. F. (2001). *El aceite comestible en el mercado uruguayo y sus perspectivas de desarrollo*. Tesis Lic. Adm-Cr. Montevideo, Uruguay. Facultad de Ciencias Económicas y Administración.

Informes técnicos

Berlinski J., Kume H., Vaillant M., Ons A., Piani G., Romero C., (2005). *Defensa Comercial en el MERCOSUR*. Departamento de Economía Facultad de Ciencias Sociales Universidad de la República, [en línea], Disponible en: <http://www.fcs.edu.uy/archivos/Doc1005.pdf> [Acceso el 22 de febrero 2012].

Bértola L., Bianchi C., Darscht P., Davyt A., Pittaluga L., Reig N., Román C., Snoeck M., Willebald H., (2005). *Ciencia, tecnología e innovación en Uruguay: Diagnóstico, prospectiva y políticas*, [en línea], Disponible en: http://www.universidadur.edu.uy/bibliotecas/trabajos_rectorado/doc_tr26.pdf [Acceso el 22 de febrero de 2012].

Blum A., Narbondo I., Oyhantcabal G., Sancho D. (2008). *Soja transgénica y sus impactos en Uruguay - La nueva colonización RAP-AL Uruguay*.

Comisión de Integración Energética Regional. (2011) Informe de Tarifas Eléctricas en Distribución, Sudamérica, América Central y el Caribe, [en línea], Disponible en: <http://sg.cier.org.uy/CIER/Productos/Tarifario.nsf> [Acceso el 22 de febrero de 2012]

Cr. Israel, Marcos. (2007). *La cultura innovativa del empresario uruguayo*. Tesis: Maestría en Políticas Sociales Clahe, [en línea], Disponible en: http://economia.ucu.edu.uy/attachments/001_Israel.PDF [Acceso el 22 de febrero de 2012].

Erra. E., Peyrou J., Secco J., Souto G., (2011). *Transformaciones en el agro uruguayo- Nuevas instituciones y modelos de organización empresarial*. Montevideo: Universidad Católica del Uruguay. Facultad de Ciencias Empresariales Programa de Agronegocios.

FAO. (2011). *FO June 2011 Spanish*, [en línea], Disponible en: http://www.fao.org/fileadmin/templates/est/COMM_MARKETS_MONITORING/Oi lcrops/Documents/FO_June_2011_Spanish.pdf [Acceso el 22 de febrero 2012].

FAO. (2011). *OECD – FAO Agricultural Outlook 2011-2020*, [en línea], Disponible en: http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/newsroom/docs/Outlookflyer.pdf [Acceso el 22 de febrero de 2012].

Gabinete Productivo. República Oriental del Uruguay. (2008). *Cadenas de Valor I*.

Gabinete Productivo. República Oriental del Uruguay. (2010). *Medidas para el desarrollo de las Cadenas de Valor*.

Ing. Agr. Gutierrez, Gonzalo, (2009). *Análisis de cadenas basadas en la producción de granos de secano para la definición de lineamientos de políticas específicas*. TCP URU 3103 Montevideo, Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Informe Técnico. (FAO)

Ing.Agr.Saavedra C. (2010). *Un siglo de agricultura*. Dirección de Estadísticas Agropecuarias. MGAP, [en línea], Disponible en: www.mgap.gub.uy/portal [Acceso el 22 de febrero de 2012].

Ing.Agr.Souto Gonzalo (2010). *Tendencias en los mercados mundiales de granos*. Mesa Tecnológica de Oleaginosos- Taller de Intercambio entre la Investigación y la Producción Nacional. Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca. OPYPA.

Observatorio de mercado de trabajo evaluación y seguimiento DINA E – MTSS. (2011). *Trabajadores Rurales en Uruguay*, [en línea], Disponible en: http://www.mtss.gub.uy/index.php?option=com_content&view=article&id=3465&Itemid=10000 [Acceso el 22 de febrero de 2012].

OIL WORLD. (2011). *Oil World*, 46 (54), 563.

OIL WORLD. (2011). *Statistics Update* 16 de setiembre de 2011, 33-34.

Soc. Domínguez Pablo. (2008) *Población y empleo Rural agropecuario 2006*. Informe técnico, [en línea], Disponible en:

<http://www.mgap.gub.uy/portal/hgxpp001.aspx?7,7,215,O,S,0,MNU;E;152;1;MNU;>
[Acceso el 22 de febrero de 2012].

United States Department of Agriculture. (2011). *USDA Agricultural Projections Committee*, [en línea], Disponible en: http://www.usda.gov/oce/commodity/archive_projections/USDAAGriculturalProjections2020.pdf [Acceso el 22 de febrero de 2012].

World Economic Forum, (2010). *The Global Competitiveness Report 2010-11*. Geneva, Switzerland.

Sitios de Internet

Agroland S.A., [en línea], Disponible en: <http://www.agroland.com/es/index.php>
[Acceso el 22 de febrero de 2012].

Alcoholes del Uruguay S.A., [en línea], Disponible en: <http://www.alur.com.uy>
[Acceso el 22 de febrero de 2012].

Asociación Latinoamericana de Integración, [en línea], Disponible en: <http://www.aladi.org> [Acceso el 22 de febrero de 2012].

Banco Central del Uruguay, [en línea], Disponible en: <http://www.bcu.gub.uy>
[Acceso el 22 de febrero de 2012].

Barraca Jorge W. Erro S.A., [en línea], Disponible en: <http://www.erro.com.uy>
[Acceso el 23 de febrero de 2012].

Cámara de Industrias del Uruguay, [en línea], Disponible en: <http://www.ciu.com.uy>
[Acceso el 22 de febrero de 2012].

Cámara de la Industria Aceitera de la República Argentina, [en línea], Disponible en: <http://www.ciaracec.com.ar> [Acceso el 22 de febrero de 2012].

Chile potencia alimentaria. (2007). *Aceite de salvado de arroz*, [en línea], Disponible en: <http://www.chilepotenciaalimentaria.cl/content/view/92003/Aceite-de-salvado-de-arroz.html> [Acceso el 22 de febrero de 2012].

Colegio Seminario. (2010). *Conociendo los alimentos 15*, [en línea], Disponible en: http://www.seminario.edu.uy/comedor/alimentos_15.pdf [Acceso el 22 de febrero de 2012].

Compañía Oleaginosa Uruguay Sociedad Anónima. [en línea] Disponible en: <http://www.cousa.com.uy> [Acceso el 22 de febrero de 2012].

Diario El Observador (2011) *Cuesta conseguir mano de obra para manejar la maquinaria agrícola* [en línea] Disponible en: www.elobservador.com [Acceso el 22 de febrero de 2012].

Diario El País digital. (2008). *Economía y mercado*, [en línea], Disponible en: http://www.elpais.com.uy/Suple/EconomiaYMercado/08/03/24/ecoymr_336780.asp [Acceso el 22 de febrero de 2012].

Diario La Republica, (2011), *El puerto de Montevideo tendrá el muelle granelero de mayor calado de la hidrovía*, [en línea], Disponible en: <http://www.lr21.com.uy/economia/480262-anp-convenio-para-muelle-granelero> [Acceso el 22 de febrero de 2012].

Dirección Nacional de Impresiones y Publicaciones Oficiales- República Oriental del Uruguay, [en línea], Disponible en: <http://www.impo.com.uy> [Acceso el 22 de febrero de 2012].

Facultad de Química de la Universidad de la República Oriental del Uruguay, [en línea], Disponible en: <http://www.fq.edu.uy/> [Acceso el 22 de febrero de 2012].

Guía Práctica del Administrador. (2010). *IRAE – Exoneración a fabricación de maquinaria agrícola*, [en línea], Disponible en: <http://www.guiapractica.com.uy/irae-exoneracion-a-fabricacion-de-maquinaria-agricola/> [Acceso el 22 de febrero de 2012].

GBC Internacional. (2012). *Aceite de algodón*, [en línea], Disponible en: http://www.gbcinternacional.com/site/espanol/index.php?option=com_content&view=article&id=72%3Aoleo-de-algodao&catid=36&Itemid=66&lang [Acceso el 22 de febrero de 2012].

Green Facts. (2012). *Aceite de arroz*, [en línea], Disponible en: <http://www.greenfacts.org/es/glosario/abc/aceite-de-arroz.htm> [Acceso el 22 de febrero de 2012].

Imágenes Google, [en línea], Disponible en: <https://www.google.com> [Acceso el 22 de febrero de 2012].

Instituta Nacional de Investigación Agropecuaria, [en línea], Disponible en: <http://www.inia.org.uy> [Acceso el 22 de febrero de 2012].

Los Ranchos S.A., [en línea], Disponible en: <http://www.losranchos.com.uy> [Acceso el 22 de febrero de 2012].

Mesa Tecnológica de Oleaginosos, [en línea], Disponible en: <http://www.mesadeoleaginosos.org.uy> [Acceso el 22 de febrero de 2012].

Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca, [en línea], Disponible en: <http://www.mgap.gub.uy> [Acceso el 22 de febrero de 2012].

Ministerio de Industria, Energía y Minería, [en línea], Disponible en: <http://www.miem.gub.uy/> [Acceso el 22 de febrero de 2012].

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, [en línea], Disponible en: <http://www.mtss.gub.uy> [Acceso el 22 de febrero de 2012].

Orellano, (2011). *5ª Presentacion Taller LOGISTICA AFE*, [en línea], Disponible en: [http://www.mesadeoleaginosos.org.uy/infoInteres/11agosto/5a_Presentacion_Taller_LOGISTICA-Sr_ORELLANO_\(AFE\).pdf](http://www.mesadeoleaginosos.org.uy/infoInteres/11agosto/5a_Presentacion_Taller_LOGISTICA-Sr_ORELLANO_(AFE).pdf) [Acceso el 22 de febrero de 2012].

Portal Olivícola, [en línea], Disponible en: <http://www.portalolivicola.com> [Acceso el 22 de febrero de 2012].

Presidencia de la República Oriental del Uruguay, [en línea], Disponible en: <http://www.presidencia.gub.uy> [Acceso el 22 de febrero de 2012].

Revista Somos Uruguay (2009) Año 5 Número 19, [en línea], Disponible en: <http://www.somosuruguay.com/Web/revista-pdf> [Acceso el 22 de febrero de 2012]

Unión de Exportadores del Uruguay, [en línea], Disponible en: <http://www.uruguayexporta.com> [Acceso el 22 de febrero de 2012]. [Acceso el 22 de febrero de 2012]

Uruguay XXI, [en línea], Disponible en: <http://www.uruguayxxi.gub.uy> [Acceso el 22 de febrero de 2012].

Wikipedia, [en línea], Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki> [Acceso el 22 de febrero de 2012].

ANEXO I

Entrevistas realizadas

Durante el transcurso de la investigación del presente trabajo, se realizaron entrevistas a empresas y personas vinculadas al sector. Las mismas fueron:

- C.O.U.S.A. - entrevista realizada el 19 de julio de 2011 a:
 - i. Jorge Gard. Director de C.O.U.S.A.
 - ii. Alejandro Young. Encargado de Importaciones y Exportaciones
 - iii. Ing. Químico Diego Souza. Gerente de Planificación y Logística
- ALUR S.A. - entrevista realizada el 21 de setiembre de 2011 al Ing.Agr. Fernando Rodríguez, Jefe Agrícola Unidad de Biodiesel
- Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca - entrevista realizada el 31 de octubre de 2011 al Ing. Agr.Gonzalo Souto, Oficina de Programación y Política Agropecuaria.
- Molimed SA - entrevista realizada el 30 de noviembre de 2011 a Agustín Fernández, Gerente General
- Facultad de Química de la UDELAR - entrevista realizada el 16 de diciembre de 2011- a la Dra. María Antonia Grompone - responsable del

Departamento de Ciencia y Tecnología de los Alimentos (CYTAL) de la Facultad de Química- y a Adriana Gambaro - responsable de la Sección Evaluación Sensorial.

- Barraca Erro - entrevista realizada el 21 de diciembre de 2011 a Jorge Erro, Director de la misma.
- Los Ranchos S.A. - entrevista realizada el 18 de enero de 2012 a Alicia Borges, Encargada.
- Agroland S.A. - entrevista realizada el 20 de febrero de 2012 a Víctor Rodríguez, Jefe de Planta.
- Arrozur S.A. – contacto vía mail con la Ing.Mane Kmaid.
- Cámara de la Industria Aceitera de la República Argentina – contacto vía mail con Alberto Rodríguez.

ANEXO II

OIL WORLD Statistics Update		September 16, 2011										1 World - 33		
17 OILS AND FATS : World Summary Balances - - - with Projections for 2011/12 (1000 T)														
	Oct Sept	Oct Sept	Oct Sept	Oct Sept	Oct Dec	July Sept	Apr June	Jan Mar	Oct Dec	July Sept	Apr June	Jan Mar	Jan Dec	Jan Dec
	11/12F	10/11	09/10	08/09	2011F	2011	2011	2011	2010	2010	2010	2010	2011F	2010
Pal m oil														
Open'g stocks	7760	7128	7437	7532	7760	6936	6521	7122	7128	6491	6489	7150	7122	7150
Production	51036	48592	46040	44410	13262	13424	12765	10228	12174	12374	11178	10057	49680	45783
Imports	39220	37700	36621	36090	10016	10262	9229	8347	9862	9447	8673	9149	37853	37131
Exports	39317	37890	36660	35639	10408	10402	9646	7571	10260	9624	8412	8214	38028	36511
Disappear.(a)	50840	47780	46310	44956	12795	12461	11932	11605	11782	11560	11437	11653	48793	46431
Ending stocks	7858	7760	7128	7437	7834	7760	6936	6521	7122	7128	6491	6489	7834	7122
Soybean oil														
Open'g stocks	4354	4505	3844	3716	4354	4530	4581	4937	4505	4438	4105	4207	4937	4207
Production	43276	41455	38884	36023	11004	10305	10890	9735	10525	10305	10540	8853	41934	40224
Imports	9820	10143	9265	9845	2665	2856	2096	2319	2872	2917	2140	1970	9936	9899
Exports	9880	10185	9371	9597	2593	2685	2558	2255	2688	3040	2686	1793	10090	10206
Disappear.(a)	43580	41563	38116	36143	10811	10652	10480	10155	10276	10117	9661	9132	42098	39186
Ending stocks	3990	4354	4505	3844	4619	4354	4530	4581	4937	4505	4438	4105	4619	4937
Cotton oil														
Open'g stocks	357	322	357	376	357	479	496	438	322	420	475	444	438	444
Production	5302	4923	4498	4799	1424	1096	1237	1269	1321	1004	1115	1174	5026	4614
Imports	169	164	152	155	31	43	45	50	25	50	36	40	170	151
Exports	171	164	144	158	47	40	45	35	44	36	33	39	166	153
Disappear.(a)	5281	4888	4542	4815	1307	1222	1254	1227	1185	1116	1174	1144	5010	4618
Ending stocks	376	357	322	357	458	357	479	496	438	420	475	444	438	444
Groundnut oil														
Open'g stocks	273	261	306	317	273	316	366	357	261	319	370	307	357	307
Production	4107	4143	4129	4255	1157	956	969	1075	1143	909	1013	1132	4157	4196
Imports	222	207	200	172	65	47	48	43	70	39	47	70	202	226
Exports	229	193	221	176	55	58	50	39	46	57	50	48	202	201
Disappear.(a)	4112	4145	4152	4261	1064	988	1017	1070	1071	949	1061	1091	4139	4171
Ending stocks	260	273	261	306	376	273	316	366	357	261	319	370	376	357
Sunflower oil														
Open'g stocks	1133	1316	1497	933	1133	1391	1586	1554	1316	1722	1859	1792	1554	1792
Production	13687	12292	12554	12838	3910	2460	2955	3222	3655	2437	3060	3336	12547	12489
Imports	5308	4633	4880	5127	1117	1202	1258	1176	996	1288	1344	1138	4754	4766
Exports	5262	4697	4760	5248	1248	975	1365	1174	1183	1030	1391	1130	4762	4735
Disappear.(a)	13407	12410	12855	12153	3371	2945	3044	3192	3229	3102	3151	3276	12552	12767
Ending stocks	1460	1133	1316	1497	1542	1133	1391	1586	1554	1316	1722	1859	1542	1554
Rapeseed oil														
Open'g stocks	1967	2317	1916	1424	1967	1974	2130	2337	2317	2314	2382	2184	2337	2184
Production	23142	23463	23636	21312	5854	5841	5698	5832	6092	5879	5841	6031	23225	23843
Imports	3571	3553	3047	2748	882	917	854	856	926	938	837	631	3509	3332
Exports	3590	3544	3050	2673	927	845	846	891	962	948	806	727	3509	3443
Disappear.(a)	23221	23822	23232	20895	5868	5919	5863	6004	6036	5866	5941	5738	23655	23580
Ending stocks	1870	1967	2317	1916	1907	1967	1974	2130	2337	2317	2314	2382	1907	2337
Sesame oil														
Open'g stocks	49	47	46	48	49	49	49	48	47	47	48	47	48	47
Production	900	891	870	819	248	195	220	233	243	193	214	226	896	876
Imports	40	38	37	32	10	11	9	9	9	9	10	9	39	37
Exports	41	40	38	35	8	10	10	11	9	9	10	10	39	38
Disappear.(a)	899	887	868	818	249	196	219	230	242	192	214	225	894	873
Ending stocks	49	49	47	46	49	49	49	49	48	47	47	48	49	48
Corn oil														
Open'g stocks	212	203	263	241	212	200	156	190	203	194	200	221	190	221
Production	2429	2385	2353	2305	602	597	608	590	590	596	598	567	2397	2351
Imports	734	718	662	683	175	187	222	155	152	159	193	149	740	654
Exports	726	734	669	680	163	191	212	190	142	156	190	147	756	636
Disappear.(a)	2445	2359	2406	2287	614	581	575	590	614	590	607	590	2360	2400
Ending stocks	204	212	203	263	212	212	200	156	190	203	194	200	212	190
Olive oil														
Open'g stocks	833	743	631	829	833	1637	2374	1068	743	1551	2259	986	1068	986
Production	3300	3395	3300	2898	1110	-	111	2143	1141	-	107	2083	3364	3332
Imports	832	810	739	715	206	210	196	201	202	183	187	185	813	757
Exports	820	815	749	720	202	166	219	218	212	186	184	202	805	785
Disappear.(a)	3343	3299	3178	3080	822	847	825	820	807	804	819	793	3315	3222
Ending stocks	803	833	743	631	1125	833	1637	2374	1068	743	1551	2259	1125	1068

(Cont'd next page)

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector fabricación de aceites y grasas de origen vegetal, en Uruguay

1 - 34

(Stats. cont'd)	Oct 11/12F	Oct 10/11	Oct 09/10	Oct 08/09	Oct 2011F	July 2011	Apr 2011	Jan 2011	Oct 2010	July 2010	Apr 2010	Jan 2010	Jan 2011F	Jan 2010
Palm oil														
Open'g stocks	654	548	551	608	654	675	560	534	548	483	487	557	534	557
Production	5876	5505	5279	5120	1508	1525	1434	1156	1391	1395	1255	1188	5622	5229
Imports	3370	3063	3065	2969	908	849	681	689	844	739	729	747	3127	3059
Exports	3355	3100	3077	2948	898	932	696	610	862	812	687	702	3136	3064
Disappear.(a)	5839	5361	5270	5198	1498	1464	1303	1208	1386	1257	1301	1303	5473	5247
Ending stocks	706	654	548	551	673	654	675	560	534	548	483	487	673	534
Coconut oil														
Open'g stocks	369	451	438	398	369	473	444	465	451	484	416	447	465	447
Production	3388	3135	3649	3117	858	748	767	749	870	911	943	905	3123	3629
Imports	2090	1980	2328	1792	493	413	496	556	516	590	701	527	1958	2334
Exports	2090	1966	2374	1763	507	535	455	471	505	593	649	607	1969	2354
Disappear.(a)	3342	3231	3589	3107	846	729	780	854	868	941	927	856	3209	3592
Ending stocks	415	369	451	438	367	369	473	444	465	451	484	416	367	465
Butter, as fat														
Open'g stocks	595	575	627	657	595	632	589	527	575	612	599	568	527	568
Production	7487	7362	7125	7109	1843	1853	1856	1855	1798	1783	1784	1798	7406	7163
Imports	775	741	726	732	207	168	188	196	189	153	179	185	759	705
Exports	770	749	730	740	220	162	181	189	217	149	174	186	753	727
Disappear.(a)	7487	7333	7173	7131	1872	1895	1820	1799	1818	1824	1776	1765	7386	7183
Ending stocks	600	595	575	627	553	595	632	589	527	575	612	599	553	527
Lard														
Open'g stocks	458	454	446	440	458	449	485	496	454	453	464	446	496	446
Production	8315	8140	7946	7743	2159	2009	1997	2015	2120	1976	1954	1969	8180	8019
Imports	125	118	115	119	32	29	28	29	32	31	27	29	118	120
Exports	122	122	114	118	34	31	28	29	33	31	25	30	123	120
Disappear.(a)	8316	8132	7939	7738	2098	1997	2033	2025	2077	1975	1967	1951	8154	7969
Ending stocks	460	458	454	446	517	458	449	485	496	454	453	464	517	496
Fish oil														
Open'g stocks	198	204	283	258	198	243	144	161	204	265	194	291	161	291
Production	1024	975	942	1047	260	215	374	206	180	202	325	173	1055	880
Imports	804	773	807	834	203	285	142	141	205	274	170	153	771	802
Exports	800	780	830	835	190	273	181	143	183	261	181	180	787	805
Disappear.(a)	1022	974	997	1021	264	273	235	222	245	275	244	243	994	1007
Ending stocks	205	198	204	283	207	198	243	144	161	204	265	194	207	161
Linseed oil														
Open'g stocks	70	71	51	70	70	90	97	96	71	93	85	68	96	68
Production	599	617	630	561	168	130	148	160	180	128	162	171	605	641
Imports	101	99	107	77	26	25	25	25	24	23	27	28	101	102
Exports	99	102	100	85	28	27	25	25	25	23	26	26	105	100
Disappear.(a)	612	615	618	572	160	148	154	159	154	151	154	156	622	614
Ending stocks	60	70	71	51	75	70	90	97	96	71	93	85	75	96
Castor oil														
Open'g stocks	82	87	80	81	82	87	97	69	87	90	85	79	69	79
Production	744	642	601	548	155	168	181	163	131	153	165	161	666	610
Imports	483	419	454	298	91	128	129	78	84	123	137	108	427	451
Exports	491	424	439	304	93	121	151	67	85	110	140	113	432	448
Disappear.(a)	695	643	610	543	157	180	169	146	148	169	157	149	652	622
Ending stocks	123	82	87	80	78	82	87	97	69	87	90	85	78	69
Tallow&Grease														
Open'g stocks	479	490	490	491	479	469	449	485	490	502	495	526	485	526
Production	8475	8483	8303	8396	2160	2110	2132	2094	2147	2105	2063	2030	8496	8346
Imports	2094	2072	2048	1965	515	536	494	519	524	555	543	456	2064	2077
Exports	2080	2060	2090	1957	556	477	460	543	579	540	533	502	2036	2155
Disappear.(a)	8510	8506	8261	8405	2127	2158	2145	2106	2097	2132	2066	2015	8537	8310
Ending stocks	458	479	490	490	471	479	469	449	485	490	502	495	471	485
GRAND TOTAL														
Open'g stocks	19844	19721	19263	18419	19844	20629	21123	20884	19721	20477	21011	20318	20884	20318
Production	183087	176398	170738	163291	47680	43634	44340	42723	45701	42349	42319	41855	178377	172225
Imports	69758	67230	65253	64352	17642	18168	16142	15390	17531	17519	15980	15574	67341	66604
Exports	69842	67556	65416	63675	18177	17931	17128	14461	18036	17607	16179	14656	67696	66479
Disappear.(a)	182950	175949	170117	163125	45926	44655	43849	43412	44033	43017	42654	42079	177843	171784
Ending stocks	19896	19844	19721	19263	21063	19844	20629	21123	20884	19721	20477	21011	21063	20884

(a)Residual of the balance.

Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en el sector fabricación de aceites y grasas de origen vegetal, en Uruguay

OIL WORLD No. 46, Vol.54

November 18, 2011

Page - 563

8 MAJOR OILS : World Balance, by Country (M n T)

	Oct 11/12F	Oct 10/11	Oct 09/10	Oct 08/09	Oct 2011F	July 2011	Apr 2011	Jan 2011	Oct 2010	July 2010	Apr 2010	Jan 2010	Jan 2011F	Jan 2010
GRAND TOTAL														
<u>Open'g stocks</u>	16.97	16.99	16.35	15.30	16.97	16.71	16.85	17.89	16.99	16.76	16.63	17.11	17.89	17.11
<u>Production</u>														
EU-27.....	14.21*	14.02*	14.55*	13.77*	3.87*	3.30*	3.22*	3.62*	3.88*	3.36*	3.44*	3.81*	14.01*	14.50*
Centr.Europe...	.34*	.33*	.32*	.36*	.11*	.07*	.07*	.08*	.11*	.07*	.06*	.08*	.33*	.33*
Russia.....	4.09*	2.90*	3.28*	3.35*	1.22*	.65*	.63*	.66*	.96*	.68*	.77*	.78*	3.16*	3.20*
S.Africa,Rep...	.44*	.32*	.40*	.38*	.11*	.11*	.09*	.03*	.08*	.10*	.09*	.10*	.34*	.38*
Canada.....	3.15*	3.08*	2.49*	2.09*	.83*	.76*	.76*	.76*	.79*	.70*	.64*	.63*	3.11*	2.76*
U.S.A.....	9.64*	9.77*	10.03*	9.65*	2.69*	2.19*	2.26*	2.55*	2.76*	2.25*	2.28*	2.69*	9.69*	9.99*
Mexico.....	1.46*	1.45*	1.37*	1.32*	.40*	.33*	.36*	.34*	.42*	.33*	.34*	.33*	1.43*	1.42*
Argentina.....	9.04*	8.67	7.72	7.50	2.15*	2.32	2.53	1.78	2.05	2.39	2.50	1.27	8.77*	8.21
Brazil.....	8.15*	7.86*	7.15*	6.80*	1.95*	2.14*	2.30*	1.68*	1.74*	2.04*	2.17*	1.59*	8.07*	7.53*
Colombia.....	1.13*	1.07*	.92*	.90*	.24*	.28*	.29*	.31*	.20*	.21*	.24*	.26*	1.11*	.90*
China,PR.....	18.55*	17.91*	17.67*	16.31*	4.74*	4.52*	4.33*	4.42*	4.64*	4.29*	4.38*	4.52*	18.01*	17.83*
India.....	7.06*	6.63*	5.73*	5.82*	1.70*	1.30*	1.90*	1.75*	1.68*	1.35*	1.54*	1.43*	6.66*	5.99*
Indonesia.....	28.53*	26.95*	24.74*	23.57*	7.61*	7.43*	6.67*	5.65*	7.20*	6.89*	5.99*	5.26*	27.36*	25.33*
Japan.....	1.42*	1.44	1.47	1.42	.37*	.33	.39	.34	.38	.36	.38	.35	1.43*	1.47
Malaysia.....	21.17*	20.42*	19.99*	19.44*	5.67*	5.90*	5.62*	4.01*	4.89*	5.26*	4.61*	4.37*	21.20*	19.13*
Pakistan.....	.99*	.95*	1.02*	.96*	.24*	.21*	.23*	.25*	.26*	.24*	.29*	.27*	.93*	1.05*
Thailand.....	2.07*	1.90*	1.81*	1.70*	.52*	.53*	.52*	.45*	.40*	.46*	.49*	.44*	2.02*	1.79*
Turkey.....	1.07*	1.09*	.99*	.80*	.32*	.25*	.26*	.28*	.31*	.21*	.24*	.27*	1.11*	1.04*
Oth countries...	18.02*	17.02*	17.08*	15.74*	4.62*	3.85*	4.35*	4.36*	4.46*	4.05*	4.52*	4.25*	17.18*	17.27*
Total.....	150.54	143.79	138.74	131.89	39.35	36.48	36.78	33.32	37.21	35.24	34.96	32.70	145.93	140.11
<u>Imports</u>														
EU-27(b).....	9.35*	9.07*	9.42	9.61	2.32*	2.26*	2.25	2.24	2.32	2.28	2.44	2.38	9.08*	9.42
Centr.Europe...	.22*	.20*	.20*	.20*	.06*	.05*	.05*	.04*	.05*	.05*	.04*	.04*	.21*	.19
Russia.....	.84*	.91*	.71*	.80*	.25*	.16*	.19	.21	.35	.18	.17	.19	.81*	.89
S.Africa,Rep...	.67*	.81*	.75*	.59*	.20*	.20*	.14*	.24*	.23*	.19*	.17*	.20*	.78*	.79
N. Africa(z)...	3.13*	2.98*	2.99*	2.98*	.76*	.87*	.75*	.70*	.66*	.79*	.76*	.79*	3.08*	2.99*
Canada.....	.31*	.29	.41	.41	.08*	.07	.05	.05	.12	.13	.11	.10	.26*	.46
U.S.A.....	3.42*	3.32	3.06	2.97	.77*	.89	.87	.86	.70	.85	.79	.70	3.39*	3.04
Mexico.....	.71*	.70p	.71	.63	.17*	.16p	.19	.17	.18	.19	.17	.17	.70*	.70
Brazil.....	.50*	.40	.41	.28	.12*	.10	.13	.10	.08	.10	.11	.10	.44*	.39
Bangladesh.....	1.44*	1.43*	1.33*	1.17*	.37*	.43*	.32*	.23*	.45*	.38*	.26*	.34*	1.35*	1.43*
China,PR.....	9.95*	8.68*	9.09	9.95	2.73*	2.51*	1.85	1.74	2.59	2.32	2.19	2.02	8.82*	9.12
India.....	8.83*	8.60*	9.10*	8.81*	2.36*	2.65*	2.00*	1.71*	2.25*	2.84*	1.84*	2.21*	8.71*	9.14*
Indonesia.....	.08*	.08*	.10	.07	.01*	.04*	.01	.01	.01	.03	.03	.03	.08*	.10
Iran.....	1.35*	1.56*	1.10*	1.28*	.30*	.33*	.36*	.35*	.52*	.26*	.28*	.25*	1.34*	1.31*
Japan.....	.80*	.77	.77	.73	.20*	.20	.20	.18	.19	.18	.20	.18	.78*	.75
Korea,South....	.78*	.76	.75	.65	.19*	.20	.19	.18	.19	.18	.20	.19	.76*	.77
Malaysia.....	1.86*	2.26*	2.01*	1.42*	.43*	.45*	.53*	.72*	.57*	.50*	.52*	.45*	2.12*	2.03*
Pakistan.....	2.22*	2.07*	2.04*	1.97*	.55*	.58*	.53*	.42*	.54*	.57*	.51*	.47*	2.09*	2.10*
Turkey.....	1.05*	.94	.75	.94	.22*	.27	.29	.20	.18	.20	.22	.17	.97*	.78
Oth countries...	16.10*	15.62*	13.86*	13.39*	4.05*	4.08*	3.87*	3.72*	3.94*	3.77*	3.49*	3.31*	15.72*	14.51*
Total.....	63.61	61.47	59.56	58.85	16.15	16.50	14.78	14.07	16.11	16.01	14.51	14.28	61.50	60.90
<u>Exports</u>														
EU-27(b).....	1.00*	1.11*	.85	.87	.24*	.29*	.23	.32	.26	.24	.19	.23	1.09*	.93
Centr.Europe...	.15*	.15*	.19*	.16*	.05*	.04*	.03*	.03*	.04*	.05*	.05*	.04*	.15*	.18
Canada.....	2.56*	2.54	1.98	1.62*	.67*	.62	.61	.63	.68	.59	.55	.48	2.53*	2.30
U.S.A.....	1.28*	1.98	2.03	1.51	.27*	.31	.29	.64	.74	.48	.29	.72	1.51*	2.24
Argentina.....	5.78*	5.64*	5.32*	5.98*	1.45*	1.34*	1.85*	1.07*	1.37*	1.77*	1.72*	.82*	5.72*	5.68*
Brazil.....	1.47*	1.72	1.49	1.98	.31*	.55	.46	.39	.33	.60	.52	.16	1.71*	1.61
China,PR.....	.06*	.07	.09	.11	.02*	.02	.02	.01	.02	.02	.02	.01	.07*	.08
Indonesia.....	20.63*	19.61*	18.93*	18.53*	5.83*	5.18*	4.94*	3.64*	5.86	5.21*	3.94*	3.77*	19.58*	18.78*
Malaysia.....	19.32*	18.57*	18.00*	17.32*	5.30*	5.36*	4.68*	3.88*	4.64*	4.49*	4.44*	4.51*	19.22*	18.08*
Oth countries...	11.68*	10.41*	10.73*	10.13*	2.81*	2.74*	2.62*	2.47*	2.58*	2.68*	2.99*	2.50*	10.64*	10.76*
Total.....	63.93	61.79	59.64	58.20	16.96	16.46	15.73	13.07	16.54	16.14	14.71	13.25	62.21	60.64
<u>Disappear.(a)</u>														
EU-27.....	22.46*	22.16*	23.11*	22.28*	5.67*	5.30*	5.48*	5.58*	5.80*	5.60*	5.79*	5.92*	22.02*	23.11*
Centr.Europe...	.40*	.39*	.36*	.36*	.11*	.09*	.09*	.10*	.11*	.08*	.08*	.09*	.39*	.36*
Russia.....	3.55*	3.36*	3.21*	3.07*	.92*	.80*	.81*	.88*	.87*	.81*	.80*	.81*	3.40*	3.30*
S.Africa,Rep...	1.05*	1.03*	1.02*	.94*	.27*	.26*	.25*	.26*	.26*	.25*	.25*	.28*	1.05*	1.04*
N. Africa(z)...	3.16*	3.05*	2.96*	2.82*	.80*	.85*	.72*	.73*	.75*	.80*	.75*	.71*	3.10*	3.01*
Canada.....	.90*	.86*	.89*	.90*	.23*	.20*	.21*	.22*	.23*	.21*	.22*	.23*	.86*	.88*
U.S.A.....	11.92*	11.48*	10.81*	10.85*	3.16*	3.11*	2.95*	2.74*	2.68*	2.67*	2.68*	2.60*	11.97*	10.62*
Mexico.....	2.17*	2.14*	2.06*	1.99*	.54*	.53*	.54*	.53*	.54*	.50*	.52*	.53*	2.14*	2.09*
Argentina.....	3.33*	2.92*	2.27*	1.57*	.82*	.83*	.76*	.63*	.70*	.64*	.61*	.51*	3.04*	2.46*

(Cont'd next page)

ANEXO III

Norma particular 3.8 del Plan de Cuentas de Instituciones de Intermediación Financiera. Base calificación de créditos comerciales según BCU:

- Categoría 1A -Operaciones con garantías auto liquidables admitidas: Comprende operaciones totalmente respaldadas por determinadas garantías de muy buena calidad y muy líquidas, de modo que, si el deudor incumple con el repago del préstamo, la institución financiera puede recuperar fácilmente las sumas prestadas a través de la ejecución de la garantía.
- Categoría 1C -Deudores con capacidad de pago fuerte: Se trata de clientes con operaciones vigentes o con menos de 10 días de vencidas. Han registrado resultados positivos en los 3 últimos años y en cuanto a su capacidad de pago se evalúa que seguirá siendo muy buena aún ante cambios importantes de las condiciones macroeconómicas. Pueden incluirse operaciones de crédito estructuradas con muy buenas perspectivas de cobro.
- Categoría 2A -Deudores con capacidad de pago adecuada. Pueden presentar pequeñas dificultades, manifiestas en atrasos de menos de 30 días en sus pagos o de 60 días en el caso de la información a presentar. Pueden presentar pérdidas ocasionales.
- Categoría 2B -Deudores con capacidad de pago con problemas potenciales. Son

deudores que pueden llegar a tener dificultades. Pueden tener atrasos menores a 60 días en sus pagos. Sus pérdidas en los 3 últimos años, si las hubo, no son importantes. Asimismo pueden presentar atrasos menores a 90 días en la información que deben presentar a la institución.

- Categoría 3 -Deudores con capacidad de pago comprometida: Son deudores cuya situación crediticia evidencia problemas importantes, presentan atrasos de menos de 120 días en los pagos, o en la remisión de información a la institución. Ésta es la mínima calificación que pueden tener los deudores con pérdidas significativas en los últimos 3 años o que presenten mala calificación en otra institución.
- Categoría 4 -Deudores con capacidad de pago muy comprometida: Comprende a los deudores con problemas importantes en su capacidad de pago evidenciados en atrasos mayores a 120 días en la presentación de la información a la institución, o de hasta 180 días en los pagos o que hayan tenido pérdidas muy significativas en los últimos 3 años.
- Categoría 5 -Deudores irrecuperables: Se trata de casos de clara evidencia de incobrabilidad, con atrasos mayores a 180 días en los pagos y de más de 120 días en la presentación de información.