

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

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

**INCIDENCIA DEL MERCOSUR SOBRE LA
COMPETITIVIDAD EN LA FABRICACIÓN DE PRODUCTOS
DE PAPEL Y CARTÓN EN URUGUAY**



**ANDREA MARIA HERRMANN LORENZELLI
ELISA MARIA SANGUINETTI PERNA**

**TUTOR: CARLOS VIERA
CATEDRA: ECONOMIA APLICADA A LA EMPRESA**

**Montevideo
URUGUAY
NOVIEMBRE 2012**

Página de Aprobación

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRACIÓN

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

Título

“Incidencia del Mercosur sobre la competitividad en la fabricación de productos de papel y cartón en Uruguay”

Autores

HERRMANN LORENZELLI ANDREA MARÍA

SANGUINETTI PERNA ELISA MARÍA

Tutor

CARLOS VIERA

Carrera

Contador Público

Cátedra

Economía Aplicada a la Empresa

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor..... (Nombre y firma).

Profesor..... (Nombre y firma).

Profesor..... (Nombre y firma).

Fecha:

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a las personas, empresas e instituciones consultadas, por el tiempo que nos dedicaron y principalmente a nuestro tutor, Cr. Carlos Viera cuya guía, apoyo y consejos enriquecieron el estudio realizado.

Además a nuestras familias y amigos que nos apoyaron para poder realizar este trabajo y a lo largo de toda nuestra carrera universitaria.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación monográfica se basa en el estudio y análisis de la industria del papel y del cartón en Uruguay en los últimos 25 años y la incidencia que ha tenido el Mercosur en los factores determinantes de las ventajas competitivas.

Para la realización del mismo nos basamos en la teoría expuesta por el autor Michel Porter en su libro “La Ventaja Competitiva de las Naciones”.

El estudio contiene una descripción de los principales aspectos referentes al objeto de estudio, la estructura de mercado, el Mercosur y sus intercambios comerciales, las distintas estrategias adoptadas por las empresas del sector y el marco teórico.

Posteriormente, con los hallazgos provenientes de la investigación, se realiza un análisis del sector a la luz de la teoría desarrollada por el autor y luego se finaliza exponiendo las principales conclusiones extraídas sobre el desempeño del sector.

Dichas conclusiones, se centran en tres factores que a nuestro entender son los determinantes de las ventajas competitivas del sector: la incidencia positiva del Mercosur posibilitando la ampliación del mercado y la obtención de economías de escala; las condiciones de los factores productivos que reúne nuestro país; y la estrategia de especialización que han ido desarrollando las empresas uruguayas para mejorar la competitividad y lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

INDICE

Capítulo 1. INTRODUCCIÓN

1.1 Fundamentación del tema	6
1.2 Metodología	8
1.3 Alcance	9
1.4 Contenido	9

Capítulo 2. OBJETO DE ESTUDIO

2.1 Historia de la producción de papel y cartón	11
2.2 Expansión del papel	14
2.3 Cadena productiva	17
2.4 Árbol – Celulosa – Papel	18
2.5 ¿Cómo se fabrica el papel?	21

Capítulo 3. EL MERCADO

3.1 Agregados económicos	23
3.1.1 El proceso productivo del papel	23
3.1.2 El proceso productivo del cartón	30
3.1.2.1 Funciones de los productos de cartón corrugado	32
3.1.3 Certificación	32

3.1.4 Reciclaje	33
3.1.5 Información contable	33
3.1.6 Mano de Obra	42
3.1.7 Exportaciones e importaciones del sector	45
3.1.8 Consumo	47
3.2 Los precios en el mercado interno y precios de exportación	52
3.3 Principales empresas: 5 fuerzas competitivas	54
3.3.1 Estructuras de mercado	54
3.3.1.1 Competencia perfecta	55
3.3.1.2 Competencia imperfecta	55
3.4 Análisis de la realidad del sector industrial productor de papel y cartón	56
3.4.1 Cantidad de vendedores	56
3.4.2 Integración vertical	58
3.4.3 La tecnología en la producción	60
3.4.4 Legislación vigente en el sector	63
3.4.4.1 Realidad del sector	69
3.5 Anexos	70

Capítulo 4. EL MERCOSUR

4.1 Antecedentes	74
4.2 Tratado de Asunción	76
4.3 Estructura Institucional del Mercosur	76
4.4 Objetivos	78

4.5 Arancel Externo Común	79
4.6 El Mercosur como bloque	81
4.6.1 Relación comercial Mercosur – Unión Europea	82
4.6.2 Relación comercial Mercosur – EEUU	84
4.6.3 Relación comercial Mercosur – China	86
4.6.4 Relación Mercosur - Comunidad Andina de Naciones (CAN)	88
4.6.5 Estados Asociados	89
4.7 Flujos de comercio intra – Mercosur	92
4.7.1 Argentina	93
4.7.2 Brasil	95
4.7.3 Uruguay	97
4.7.3.1 Exportaciones e importaciones	98
4.7.4 Paraguay	99
4.8 El comercio del Papel y el Cartón	101
4.8.1 El comercio intra - Mercosur	105

Capítulo 5. MARCO TEÓRICO

5.1 Primer determinante: Condiciones de los factores productivos	112
5.2 Segundo determinante: Condiciones de la demanda interna	115
5.3 Tercer determinante: Sectores proveedores y conexos internacionalmente competitivos	119
5.4 Cuarto determinante: Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa	120
5.5 El papel de la casualidad	124

5.6 El papel del gobierno	125
5.7 Otras Teorías	125
5.7.1 La Teoría de la Internalización	125
5.7.2 Ventaja de Localización	127

Capítulo 6. ANÁLISIS DEL SECTOR PRODUCTOR A LA LUZ DE LA TEORÍA

6.1 Condiciones de los factores productivos	130
6.1.1 Recursos Humanos	131
6.1.2 Recursos Físicos	135
6.1.3 Conocimiento	139
6.1.4 Infraestructura	140
6.1.5 Capital	145
6.2 Condiciones de la demanda	145
6.2.1 Composición de la demanda interior	146
6.2.2 Magnitud y pautas de crecimiento	147
6.2.3 Mecanismos de internacionalización de la demanda interior	149
6.3 Sectores proveedores y conexos internacionalmente competitivos	149
6.4 Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa	153
6.4.1 Estrategia y estructura	153
6.4.2 La rivalidad entre las empresas	155
6.5 El papel del gobierno	156
6.6 El papel de la casualidad	158

Capítulo 7. CONCLUSIONES	160
---------------------------------------	------------

Bibliografía	166
---------------------------	------------

Capítulo 1 – INTRODUCCIÓN

1.1 Fundamentación del tema

Nuestro objeto de estudio recaerá en investigar la “Incidencia del Mercosur sobre la competitividad en la fabricación de productos de papel y cartón en Uruguay”. La elección de dicho tema radica en que creemos se trata de un sector que en los últimos tiempos ha tenido un crecimiento importante en nuestro país, abriendo paso a un fuerte incremento en las exportaciones, y nos resulta interesante investigar si el Mercosur ha favorecido o enlentecido ese proceso.

Evaluaremos si es o no competitiva la producción, estudiando los factores que la determinan y la influencia que ha tenido el Mercosur en el sector en los últimos 20 años. No hay factores que por sí solos estén determinando un resultado en términos de competitividad, sino que se trata de la conjunción de factores que interactúan entre ellos.

La competitividad se puede medir de distintas formas, tanto en el mercado interno como en el mercado externo. Una de las formas es ver si el producto se defiende medianamente bien en el mercado interno, ya sea por contar con personal calificado, acceso a tecnología, nivel de infraestructura (comunicaciones, vial, portuario, medios de transporte), canales de comercialización, marketing, organización empresarial para optimizar recursos y reducir costos de mano de obra, materia prima e insumos básicos.

Por otro lado, ser competitivo a nivel internacional implica que el producto pueda llegar a los principales mercados, distinguiéndose por características que sus competidores no han logrado alcanzar, por su capacidad de mejora, innovación y cambio, o bien pueden ser competitiva porque defiende en buena medida el mercado interno del país en que esté instalada.

En términos estratégicos, la innovación incluye no solo poseer nuevas tecnologías, sino también nuevos métodos o formas de hacer las cosas.

Para poder lograr esta participación en los mercados internacionales, siguiendo el pensamiento de Michael Porter, es necesario contar con condiciones de competitividad que la empresa se forja, para lo cual es imprescindible que existan, en la plaza donde está instalada, factores susceptibles de aprovechamiento competitivo por parte de las empresas.

Pero asimismo, es necesario contar con políticas de comercio exterior y nivel de protección cambiaria, arancelaria y para-arancelaria, adecuadas para el sector exportador.

Llamamos protección a las decisiones de un gobierno por las cuales se procura un mejor posicionamiento competitivo para las empresas instaladas en un país. Se trata de acciones deliberadas de un gobierno en pos de ese objetivo.

Para que una empresa pueda mantener ventajas competitivas, debe moverse antes que sus rivales.

1.2 Metodología

La metodología a utilizar para lograr el objetivo planteado, será mediante el enfoque de Michael Porter en su libro “Ventaja competitiva de las naciones”, donde explica los elementos sustantivos de la ventaja competitiva nacional.

En este texto Porter plantea cuatro atributos presentes en una nación que conforman el entorno donde las empresas locales deben competir y de los que depende la ventaja competitiva que se pueda crear.

Estos cuatro atributos son: las condiciones de los factores, las condiciones de la demanda, los sectores afines y de apoyo, estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.

Basándonos en esta teoría, recopilaremos datos acerca del marco regional e internacional, la evolución de las principales variables macroeconómicas, para luego conseguir información sobre la realidad del sector a nivel de nuestro país, teniendo en cuenta las disposiciones específicas para el sector. Luego analizaremos los datos, relacionando variables cuantitativas y cualitativas.

El trabajo de campo consistirá en relevar datos a nivel de organismos tales como Instituto Nacional de Estadística, Cámara de Industrias del Uruguay, Asociación Latinoamericana de Integración, Dirección Nacional de Aduanas, entre otros; y a nivel de empresas, realizando entrevistas a personas calificadas del sector, con un cuestionario previamente establecido, y dejando cierto grado de libertad en las respuestas.

1.3 Alcance

El alcance de nuestro trabajo será analizar la producción de papel y cartón en Uruguay en los últimos 20 años y la incidencia que ha tenido el Mercosur en la fabricación y comercialización de dichos productos.

Enfocaremos nuestro análisis en la evolución que han tenido ambas industrias, haciendo énfasis en aquellos productos que mayor crecimiento comercial han tenido en la región.

1.4 Contenido

El presente trabajo de investigación monográfica se desarrolla en 7 capítulos.

El contenido de cada uno de ellos es el siguiente:

- Capítulo 1: *Introducción*

En el primer capítulo, introduciremos al lector sobre el tema, haciendo una breve reseña sobre nuestro objeto de estudio, la metodología a utilizar y el alcance.

- Capítulo 2: *Objeto de Estudio*

En el segundo capítulo, presentaremos las principales características del papel y cartón en Uruguay y en la región. Analizaremos la historia de estos productos a nivel mundial, desde el uso de los papiros hasta la producción actual.

- Capítulo 3: *Estructura de Mercado*

En el tercer capítulo analizaremos distintos aspectos del mercado: evolución de exportaciones e importaciones, producción y consumo interno, precios del sector, número de compradores y vendedores, concentración, diferenciación del producto,

dimensión, barreras de entrada y salida, grado de integración del sector, estructura de costos e inversiones y nivel de endeudamiento.

- Capítulo 4: *El Mercosur*

En el cuarto capítulo nos enfocaremos en el papel que juega el Mercosur para la producción del papel y el cartón. Considerando el marco normativo, veremos que es el Arancel Externo Común, cómo es su funcionamiento económico, su participación con el resto del mundo, a quienes exporta y de quienes importa y si este resulta favorable o no para el sector.

- Capítulo 5: *Marco Teórico*

En el quinto capítulo, efectuaremos una reseña de las principales teorías económicas aplicables al caso, según el enfoque de Michael Porter en su libro “Ventaja competitiva de las naciones” (1990).

- Capítulo 6: *Análisis del sector productor a la luz de la teoría*

En el presente capítulo, contrastaremos los principales hallazgos de nuestra investigación con la teoría económica establecidas por Michael Porter, para determinar si esta teoría se ajusta o no a la realidad observada.

- Capítulo 7: *Conclusiones*

En el último capítulo, presentaremos los principales hallazgos y conclusiones de nuestra investigación.

Capítulo 2 – OBJETO DE ESTUDIO

Nuestro trabajo se va a enfocar en el estudio de la producción del papel y cartón en el Uruguay y la incidencia que ha tenido el Mercosur. Analizaremos las principales características de dichos productos, así como también las características del proceso productivo.

Realizaremos un análisis desde lo general hasta lo particular detallando aquellos productos que más se destacan en estas industrias y enfocándonos en los principales oferentes.

2.1 Historia de la producción de papel y cartón

A lo largo de todos los tiempos, el papel ha sido el material más empleado por los hombres para dibujar y escribir, dos rasgos diferenciales del grado de civilización del ser humano con respecto al resto de componentes de la naturaleza.

La aparición del papel se vio forzada por la necesidad de un nuevo soporte de transmisión de información de fácil obtención, manejo y almacenamiento, ventajas indudables que el papel presenta sobre otros soportes como eran anteriormente las placas de piedra y superficies de edificios.

Se cree que la invención de la escritura y de la numeración fueron inducidas por la necesidad de inventariar y contabilizar los excedentes de cosechas almacenados en épocas de bonanza por las primitivas culturas sedentarias y agrícolas de la Mesopotamia, pero no es hasta el año 3000 a.C. cuando se estima que se descubrió por parte de los egipcios, la técnica de obtención de hojas de fibra

rudimentarias, las cuales podían ser empleadas para la escritura. Estas hojas estaban confeccionadas a partir de una planta que crecía a la orilla del río Nilo, el papiro.

El proceso de obtención de papel consistía en cortar los tallos de papiro y dejarlos reblandecer durante más de 30 días en las aguas del Nilo, aumentando entonces su flexibilidad. Una vez retiradas del agua, se disponían las fibras de forma entrecruzada, y formando ángulos rectos entre ellas, sobre una rejilla del mismo material y se dejaba secar al sol o cerca de una hoguera hasta su completo secado. El resultado era un soporte propicio para la escritura y de un peso y dimensiones óptimas para su manejo y transporte. El proceso era lento, pues los moldes no se podían reutilizar hasta que la anterior hoja no se hubiese secado, lo que suponía una lenta producción. Aún así, el papiro fue utilizado tanto por las civilizaciones egipcia, griega y romana para recoger valiosos textos jurídicos y espirituales.

Figura 1: Dos orientales secando hojas



Fuente: "Manual práctico de la fabricación del papel".

El vocablo papel –“papyrus”, en latín-, alude a la planta egipcia *Cyperus papyrus*, de la familia de las Ciperáceas, cuyas hojas sirvieron como soporte de escritura a los egipcios, griegos y romanos entre el 3.000 a.C. y el siglo V d.C.

Durante 500 años la técnica de la elaboración del papel perteneció sólo a los chinos. La invención del papel corresponde a Ts'ai Lun, oficial de la corte del emperador Chino Ho Ti, del que se tiene noticias de que en el año 105 a.C. había descubierto un método de obtención de papel más refinado que el papiro. El método consistía en mezclar diferentes tipos de fibras, como corteza de morera, cáñamo y trapos con agua, machacar la mezcla hasta conseguir la completa separación de las fibras, y luego disponerlas sobre un molde rectangular poroso y prensarlas para separar el agua y conseguir la unión solidaria de las fibras. Éste es el predecesor del papel existente en nuestros días, que con diferentes métodos y técnicas es producido a partir de fibras vegetales.

Figura 2: Manufactura de papel en la Antigua China



Fuente: www.atikoestudio.com

2.2 Expansión del papel

Sobre el siglo III d.C., el secreto de la preparación del papel salió de China y se extendió por los territorios vecinos, llegando a Corea, Vietnam y Japón hacia el siglo VI de nuestra era. A partir de ahí, el conocimiento de la técnica papelera fue avanzando hacia occidente, pasando por Asia central, Tibet, India, hasta llegar a manos de los musulmanes, los cuales en su expansión por Asia Menor, y el norte de África fueron introduciendo el papel en sus dominios y mejorando la técnica.

La entrada del papel en Europa se realizó en el siglo VIII, con la invasión árabe de España. El primer centro de producción de papel en Europa estaba situado en Xátiva, en España, y fue fundado alrededor del año 1000. Tras la expulsión árabe de la península ibérica, el conocimiento de la técnica del papel fue exportado hacia la Europa cristiana, existiendo importantes centros de producción de papel en Italia en el siglo XIII, en donde se introdujeron importantes mejoras, como la utilización de la energía hidráulica en el proceso de fabricación y las prensas con alimentación continua.

A partir de esas fechas, la importancia del papel en toda Europa como medio de comunicación y expresión fue en espectacular aumento, por lo que el pergamino (pieles tratadas de animales), sucesor del papiro, cayó inmediatamente en desuso. La expansión del papel por Europa siguió por Francia, país que se convirtió en gran productor y exportador, y por Alemania.

Figura 3: Máquinas para reducir el costo del papel



Fuente: www.materialesabel.webhispana.net

Si antes de este período, la escasez de papel impedían la difusión de información, en esta época de abundancia de soporte papeler, era la velocidad de los escribientes lo que enlentecía la producción de textos. Este problema tuvo pronta solución cuando en 1453 Gutenberg inventó la imprenta, momento a partir del cual la impresión de textos creció de forma exponencial, lo que produjo que los conocimientos de los sabios europeos circularan a gran velocidad por todo el continente, lo que supuso un avance espectacular en todos los campos del saber.

En el siglo XVI la técnica del papel se introduce en Inglaterra, y en el año 1680 se funda la primera fábrica de producción de papel en el continente americano, en Culhuacan, México, de la mano de los españoles.

El mayor problema planteado era el de satisfacer el volumen de producción demandado, pues hasta ahora la materia prima utilizada en la fabricación de papel eran trapos viejos de algodón u otras telas, lo cual suponía una serie de inconvenientes, tanto en cantidad requerida de materia prima como en disponibilidad o costes e impuestos sobre las mismas. Fue por ello que, durante el

siglo XVIII se hizo imprescindible la búsqueda de nuevas fuentes de materias primas para independizar la producción de la disponibilidad temporal de los tejidos usados.

Hacia el año 1720 el francés Ferchault de Reaumur sugirió que podría utilizarse la madera como fuente de fibras vegetales para la confección del papel y ahí apareció la primera máquina de producción continua de papel, inventada por Nicholas Robert y comercializada por los hermanos Fourdrinier. A partir de ese momento la velocidad de obtención de papel aumentó considerablemente, y la automatización de todas las tareas fue un hecho en la mayor de las fábricas papeleras, pudiéndose obtener grandes bobinas de papel en un proceso en cadena continuo, el cual era fácilmente transportable y utilizable por las editoriales. A su vez, el problema de escasez de materias primas se acabó cuando en el año 1850 el alemán Friedrich Gottlob Sëller concibió un método para obtener papel a partir de la pulpa de madera. Método perfeccionado más tarde por los descubrimientos de técnicas de obtención de pulpa a partir de la madera mediante métodos químicos, (al sulfito y al sulfato).

A partir de estos excepcionales descubrimientos, la producción de papel a gran escala y a precios económicos provocó la expansión de los nuevos métodos químicos, a escala mundial, y el número de fábricas experimentó un aumento increíble, al igual que la producción de papel acabado, del orden de los 2,5 millones de toneladas al año, lo que supuso un boom en cuanto a aparición de nuevos periódicos y revistas de amplia tirada, los libros aparecieron masivamente

en todos los ámbitos sociales, sobre todo en la educación, donde la calidad y cantidad de los textos escritos mejoró el carácter universal del acceso a la cultura. Durante todo el siglo XX, los métodos de obtención de papel no han sido modificados sustancialmente, pero sí la eficiencia, costo y el respeto al medioambiente de los mismos, gracias al gran avance en nuevos materiales y optimización de procesos (recuperación energética y recuperación reactivos). Además se han establecido multitud de variedades de papel, cartón y materiales de embalaje, por lo que cada una de estas clases se obtiene a partir de un proceso determinado, con un tratamiento específico de la materia prima en cada uno de los pasos del proceso, para obtener más fácilmente las características requeridas de resistencia, color y rugosidad.

Los nuevos campos de investigación en nuestros días se basan en la posibilidad de mejorar los procesos ya existentes, descubrir nuevos procesos para utilizar mayor diversidad de materias primas, tanto nuevas especies vegetales accesibles, como desechos forestales o materiales reciclados.

2.3 Cadena productiva

A nivel mundial la humanidad consume anualmente cerca de 3.500 millones de m³ de madera. Este es el producto de mayor consumo en nuestro planeta, ya que ningún otro es producido, ni siquiera en un nivel cercano, en esa cantidad. Aproximadamente un 53% de esa madera es la materia prima del hombre para cocinar sus alimentos y calefaccionar sus hogares. El resto de papeles, cartones, construcción de casas, muebles, utensilios para el hogar, entre muchos otros usos,

es utilizado en forma industrial para satisfacer diversas necesidades del ser humano.

2.4 Árbol – Celulosa – Papel

El **árbol** es una planta leñosa que se caracteriza por poseer un tallo principal erguido llamado tronco o fuste que crece ascendentemente y se ramifica en altura. Cada árbol se sostiene en su tronco y termina en una copa; ésta se forma por las ramas que nacen del tronco y que se subdividen en ramas más finas, donde nacen las hojas. Cuando no existen ramas, como en el caso de las palmeras, que sólo lucen una corona de grandes hojas, no se habla de tronco sino de estipe.

La altura de los árboles varía según la especie. Los árboles más pequeños llegan a medir poco más de 4,5 m de alto con un diámetro de fuste de no más de 15 cm; las especies más grandes, en cambio, pueden superar los 100 m de altura y un diámetro de 6 m en el tronco.

La madera es una sustancia dura y resistente que constituye el tronco de los árboles; se ha utilizado durante miles de años como combustible, materia prima para la fabricación de papel, mobiliario, construcción de viviendas y una gran variedad de utensilios para diversos usos. Este noble material, fabricado por la naturaleza con un elevado grado de especialización, debe sus atributos a la complejidad de su estructura. Está atravesado por una red de células longitudinales (desde las raíces a la copa) y transversales (desde la médula a la corteza) de distintas características, que dan forma a sus tres componentes químicos básicos: celulosa, hemicelulosa y lignina, más otros compuestos secundarios como taninos, gomas, aceites, colorantes y resinas.

La madera contiene pequeños tubos que transportan agua desde las raíces a las hojas; estos vasos conductores están dispuestos verticalmente en el tronco y son los que forman su veta. El tronco de un árbol no crece hacia lo alto (excepto en su parte superior), sino a lo ancho, y la única sustancia del tronco destinada a su crecimiento es una fina capa situada entre la corteza y la madera, llamada cámbium; a través del cámbium circula la savia cruda y produce el tejido fibroso externo.

Las maderas se clasifican en duras y blandas, según el árbol del que se obtienen. La madera de los árboles de hoja caduca (caducifolios) es madera dura, en tanto la de las coníferas y otras especies, están clasificadas como blandas.

La **celulosa** es el principal componente de las paredes celulares de las fibras que constituyen los árboles y otras plantas. La fibra vegetal al ser observada en el microscopio es similar a un cabello humano, cuya longitud y espesor varía según el tipo de árbol o planta. Las fibras de algodón, por ejemplo, tienen una longitud de 20-25 mm, las de pino 2-3 mm y las de eucalipto 0,6-0,9 mm. De igual manera, el contenido de celulosa varía según el tipo de árbol o planta que se considere.

Durante siglos, estas fibras se han constituido en la materia prima para la fabricación de diversos objetos de uso cotidiano, entre los cuales sobresale, por su importancia, la elaboración del papel.

Los árboles constituyen la principal fuente de fibras naturales para más del 90% de la producción de celulosa a nivel mundial; el restante 10% es aportado por otras plantas, tales como pastos, bambúes, bagazo de caña de azúcar, algodones, linos, cáñamos y otros.

El **papel** es una estructura obtenida en base a fibras vegetales de celulosa, las cuales se entrecruzan formando una hoja resistente y flexible. Estas fibras provienen del árbol y, según su longitud, se habla de fibras largas de aproximadamente 3 milímetros (generalmente obtenidas de pino insigne u otras coníferas) ó de fibras cortas de 1 a 2 milímetros (obtenidas principalmente del eucalipto).

Según el proceso de elaboración de la pulpa de celulosa, ésta se clasifica en mecánica o química, cada una de las cuales da origen a diferentes tipos de papel en cuanto a rigidez y blancura. Dependiendo del uso final que se le dará al papel, en su fabricación se utiliza una mezcla de los diferentes tipos de fibras, las que aportarán sus características específicas al producto final. Así, un papel para fabricar bolsas de cemento en que su resistencia es muy importante, se fabrica con fibras largas, en cambio un papel para escribir, en que su resistencia no es un atributo clave, pero si su formación, textura y opacidad, se fabrica principalmente con fibras cortas.

El reciclaje de papeles tiene una importancia preponderante para el desarrollo sostenible de la industria. Es así como los últimos proyectos de papel para periódicos, tissue, papeles para corrugar e incluso papel para bolsas, utilizan papel reciclado como materia prima, logrando valores semejantes a los papeles basados en fibras vírgenes.

Las propiedades del papel se pueden agrupar en propiedades mecánicas ó de resistencia y propiedades visuales ó de presentación.

Una de las principales propiedades mecánicas es la rigidez. Ésta depende de las fibras que forman el papel, ya que un papel producido con mayor contenido de fibra larga será más rígido que aquél fabricado con mayor cantidad de fibra corta. También el tipo de pulpa de celulosa usado afecta la rigidez que tendrá el papel. En este caso, la pulpa mecánica aporta más rigidez que la pulpa química.

Otras propiedades mecánicas son la resistencia al rasgado, la resistencia superficial y la resistencia a la absorción de agua. Respecto a las propiedades visuales, se distinguen principalmente la blancura, brillo, tersura y opacidad del papel.

Por último, otras propiedades importantes son el gramaje, que indica el peso en gramos por metro cuadrado de papel, la estabilidad dimensional, que es la capacidad del papel de mantener sus dimensiones originales al variar las condiciones ambientales o al verse sometido a esfuerzos, y la humedad, que es el contenido de agua como porcentaje del peso total del papel.

2.5 ¿Cómo se fabrica el papel?

Las fibras necesarias para fabricar el papel se mezclan, en las proporciones requeridas, en una gran cuba llamada pulper, que actúa como una juguera, formando una pasta acuosa que contiene las fibras. Esta pasta cae luego sobre una tela móvil o fourdrinier donde se produce el entrecruzamiento de las fibras. A medida que la tela avanza, se va drenando el contenido de agua de la pasta, quedando sobre la tela una película de fibras húmedas que constituyen la hoja de papel. El peso o gramaje de los papeles puede aumentarse agregando mayor cantidad de fibras en la pasta, es decir, incrementando la densidad de ésta.

Otra alternativa es juntar tres o más hojas de papel en una sola, como ocurre en el caso de las cartulinas. En este caso, las hojas provenientes de tres telas se juntan en una sola antes de pasar por la prensa y, para facilitar su pegado, se les agrega un adhesivo en base a almidón.

A continuación, la hoja de papel pasa por prensas que la estrujan y luego a través de cilindros secadores calentados con vapor, que terminan de secarla. Algunos papeles, llamados mono-lúcidos, pasan por un solo gran cilindro, que tiene la particularidad de dejar el papel más terso y brillante por la cara que queda en contacto con el cilindro. En la práctica se pueden combinar cilindros normales con un cilindro mono-lúcido.

Para los papeles o cartulinas que serán destinados a usos en los que la impresión es muy importante, se requiere una superficie muy tersa y brillante. Esto se logra aplicando una fina capa de pintura que permite obtener papeles o cartulinas estucadas; el papel o cartulina pasa por un rodillo aplicador que contiene esta pintura y luego se elimina el exceso raspando con un cuchillo, el cual deja lisa y pareja la superficie estucada. Como el estuco moja el papel, éste requerirá de secado adicional en los cilindros secadores.

Por último, el papel o cartulina es rebobinado en la parte final de la máquina, resultando un rollo listo para ser usado o para ser cortado y convertido a resmas de diversos tamaños.

Capítulo 3 – EL MERCADO

En este tercer capítulo vamos a describir los aspectos del mercado tales como los agregados económicos, los precios y las principales empresas. Analizaremos los insumos necesarios para la fabricación de papel y cartón y la política tributaria establecida en el sector.

3.1 Agregados Económicos

3.1.1 El proceso productivo del papel

El proceso de fabricación de papel utilizado en Uruguay comprende las etapas de producción de celulosa a partir de la madera y la fabricación del papel.

Desarrollaremos en qué consiste cada una de estas etapas basándonos en datos obtenidos de las entrevistas que realizamos con Ingenieros químicos de la planta de Fanapel S.A. ubicada en Juan Lacaze (Colonia – Uruguay).

El papel es una estructura obtenida en base a fibras vegetales de celulosa, las cuales se entrecruzan formando una hoja resistente y flexible. Estas fibras provienen del árbol y, según su longitud, se habla de fibras largas de aproximadamente 3 milímetros (generalmente obtenidas de pino u otras coníferas) o de fibras cortas de 1 a 2 milímetros (obtenidas principalmente del eucaliptus, el cual puede ser blanco o colorado).

Según el proceso de elaboración de la pulpa de celulosa, ésta se clasifica en mecánica o química, cada una de las cuales da origen a diferentes tipos de papel en cuanto a resistencia y blancura. Si, por ejemplo, se quiere un papel

resistente para papel de envolver, cartulinas y cartones, la celulosa será sometida a un proceso mecánico. Si por el contrario, lo que se quiere es un papel de excelente presentación para la escritura o impresión, la celulosa es blanqueada mediante un proceso químico como es el caso del proceso productivo que realiza Fanapel. S.A.

La producción de papel comienza con la llegada de la madera a la fábrica, en el caso de Fanapel S.A., ésta ya viene descortezada pronta para ser trozada.

Esa madera es pasada por la astilladora donde se tritura y trocea hasta lograr los “chips” (pequeños trozos de madera de dos cm de largo, por un cm de ancho y tres mm de espesor). Esos chips se los deja a la intemperie durante todo el año y se van utilizando a medida que son necesitados.

Figura 4: Chips apilados a la intemperie



Fuente: Fotografías tomadas en la planta de Fanapel – Agosto 2012

El siguiente paso es reducir esos trozos de madera y hacer la pasta. Lo primero que hay que hacer es liberar las fibras que están en ese compacto, hay que disolver el adhesivo que las une, mediante un proceso de cocción con soda cáustica y

azufre, logrando por un lado las fibras y por otro un líquido que es el disolvente (este proceso es controlado por operarios mediante pantallas en una sala de control).

Luego las fibras se lavan y se blanquean y se obtiene lo que se denomina “licor negro” que es un residuo generado en el proceso de cocción química de la madera para la obtención de pulpa química. El licor negro sale del digestor con una concentración del 15 al 20 % de sólidos y es procesado en un sistema de recuperación para obtención de productos químicos y energía. En primer lugar se concentra mediante la evaporación de agua y se extraen algunos componentes con los que se obtienen por ejemplo metanol.

Luego pasa a una etapa en que su concentración es del 75%. Su parte orgánica (ligninas y hemicelulosas) es quemada en calderas produciendo energía por combustión y generando el vapor necesario para la producción de energía eléctrica de la planta. La parte inorgánica (sales minerales) se obtienen luego del proceso mencionado, son utilizadas en una etapa denominada de "caustificación" donde con cal viva y el agregado de químicos se vuelve a generar licor blanco, logrando un circuito cerrado de gran provecho y recuperación para la industria. En planta de celulosa de Fanapel S.A. trabajan 4 personas por turnos de 4 horas, siendo en total 24 operarios.

Una vez lavada la pasta marrón, sale de la lavadora y se envía al espesante donde se verifica la calidad para luego blanquearla con dióxido de cloro y así gradualmente se vuelve más blanca.

Figura 5: Celulosa cruda o Kraft y celulosa blanqueada o química



Fuente: <http://www.icarito.cl>

Esta pasta altamente diluida en agua, ingresa al proceso mediante grandes máquinas denominadas “continuas”, esas máquinas expulsan una fina capa de pasta de papel constituida en un 99% agua y un 1% pasta sobre una “tela” que va girando mediante un conjunto de rodillos. A partir de ahí la tela va quitando el agua hasta dejar las fibras adheridas y formando una superficie lisa y uniforme de acuerdo a los requerimientos deseados.

Seguidamente pasa a las prensas para bajar el nivel de humedad, luego la hoja avanza por grandes cilindros dispuestos en series denominados secadores para luego pasar por un proceso de presión mecánica entre cilindros de aceros llamados lisadores.

Figura 6: Presión mecánica entre cilindros, Lisadores



Fuente: Fotografía tomada en la planta de Fanapel – Agosto 2012

En el siguiente paso puede ser llevado a una máquina estucadora que lo que hace es aplicar una fina capa de pintura para darle brillo y una textura diferente que el papel para impresión.

Puede estucarse una de las caras del papel o ambas caras, es utilizado en su mayoría para imprimir libros y revistas ya que ofrece una agradable lectura. Luego se pasa por secadoras.

Como última etapa está el rebobinado. Las hojas de papel salen de las prensas, los técnicos verifican y controlan los parámetros de calidad del papel y señalan cualquier anomalía.

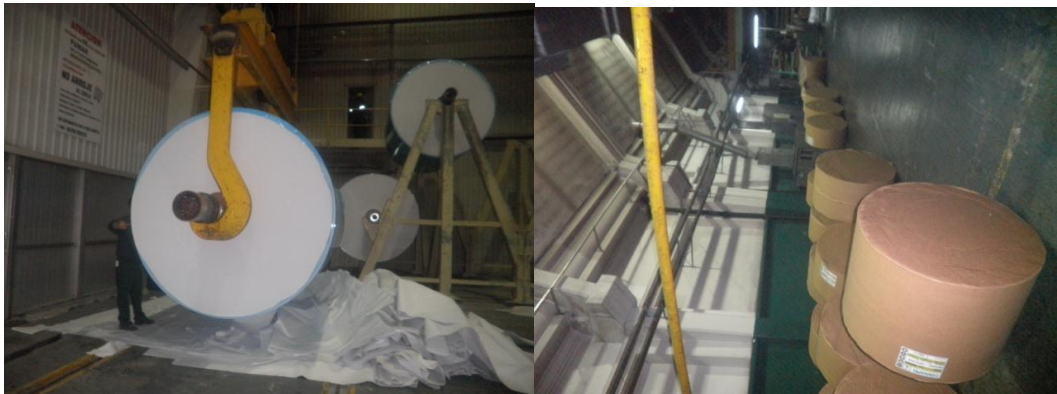
Figura 7: Calibre de control de calidad



Fuente: Fotografía tomada en la planta de Fanapel – Agosto 2012

Se enrolla en enormes bobinas y mediante una grúa de transferencia se cambia una bobina llena por otra vacía, un rollo pesa aproximadamente 10 toneladas. La producción diaria es de 15 rollos de 10 toneladas.

Figura 8: Bobinas enrolladoras y rollos de papel embalados

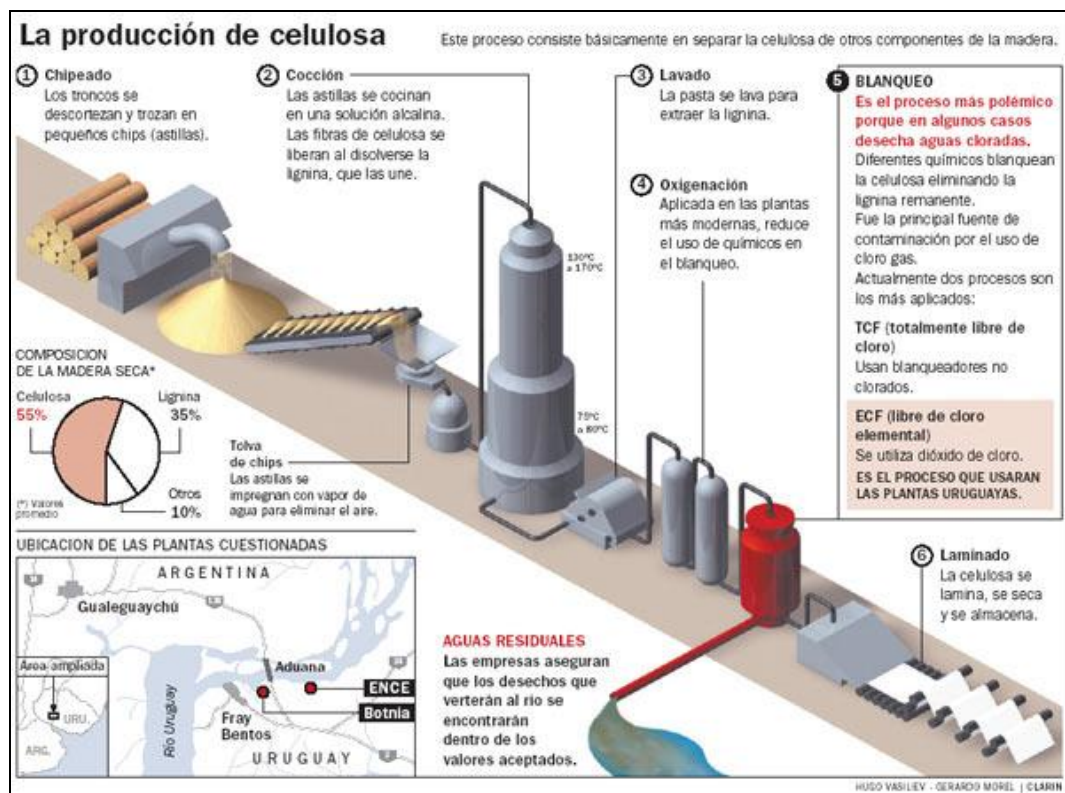


Fuente: Fotografías tomadas en la planta de Fanapel – Agosto 2012

La bobinadora corta las bobinas principales en rollos de menor tamaño, algunos son vendidos así mientras otros pasaran por la cuchilla de papel para producir el papel para fotocopiadora.

Fanapel S.A. satisface su producción mediante sus propios insumos, situación que se explica por la integración vertical que se da en esta empresa, sin embargo en las entrevistas nos informaron que han importado fibras largas de celulosa del grupo Chileno CMPC (grupo al cual pertenece la empresa IPUSA) principalmente para otorgarles mayor resistencia a sus productos mezclando con las fibras cortas que ellos mismos producen a partir de un 70% de fibras de eucaliptus blancas y un 30% de fibras de eucaliptus coloradas.

Figura 9: Proceso productivo del papel



Fuente: <http://www.empresacmpc.cl/>

3.1.2 El proceso productivo del cartón

El proceso productivo del cartón en las primeras etapas es similar al del papel debido a que el cartón toma como materia prima al papel.

El proceso de producción del cartón no requiere un tratamiento complejo, aunque para ello hay que contar con la maquinaria específica y mano de obra calificada.

La dificultad radica en que cada cliente requiere un producto totalmente diferente, con diseño propio, medidas y estructuras especiales en función del producto que se quiera embalar, dónde va a ir destinado y el fin del mismo.

En el momento en el que un nuevo cliente se pone en contacto con la empresa, se informa a los empleados acerca de las necesidades del cliente para poder satisfacerlo.

En primer lugar, es preciso captar de manera fehaciente las necesidades del cliente por lo que éste debe indicar qué mercadería va a envasar, qué tipo de envase requiere ese producto, cuál será el destino, ejemplo góndolas de supermercado o cámaras de frío.

Una vez definidas estas necesidades se pasa al departamento de diseño gráfico, donde se le da estructura al envase y el diseño exterior, datos que se cotejan con el cliente para ver si realmente cumple con sus requisitos y se le hace llegar un boceto de cómo sería el producto finalizado.

Tendiendo el conforme del cliente, se emite una orden de producción interna y se hace una planificación de la máquina para no tener que estar cambiando la producción continuamente y así evitar excesos de costos, mejorando la calidad del producto en elaboración.

En el proceso de fabricación del cartón ondulado la bobina de papel se introduce en la máquina onduladora que, tras pasar por unos rodillos y estar sometido a ciertas temperaturas, el papel sale ondulado y se pega, de manera automática a otras dos planchas de papel liso, obteniéndose el cartón listo para el siguiente paso. El objetivo del ondulado no es otro que el de dar más resistencia y fuerza al cartón.

Una vez ondulado, el cartón pasa por máquinas para darle el color, diseño, el corte y troquelado, y el pegado, para llegar así a su embalaje final, almacenamiento y transporte.

Luego los productos se someten a un proceso de validación final con el cliente, a través del cual se confirma que el producto cumple con las necesidades que se buscaban.

El mercado Uruguayo ofrece los insumos necesarios para la fabricación de papel y cartón, sin embargo las empresas que se dedican a fabricar cartón en Uruguay como lo son PAMER S.A. y CICSSA importan casi la totalidad de los insumos para su fabricación debido a que en el exterior consiguen insumos reciclados de menor calidad y a más bajo costo.

En nuestro mercado, se importa el 20%, del total del consumo, proveniente básicamente de Brasil. Dicha importación se realiza, por la creciente demanda del cartón en nuestra plaza y la constante oferta que es abastecida por las cuatro empresas líderes del mercado.

3.1.2.1 Funciones de los productos de cartón corrugado

- Protección mecánica, física, química contra cargas estáticas y dinámicas, olores, sabores, luz, microorganismos, entre otros.
- Distribución, facilitando el transporte a través de unidades de carga paletizadas según las necesidades del mercado.
- Promoción, siendo un medio publicitario que identifica al producto y atrae al consumidor, transmitiendo la imagen de calidad deseada.
- Información al consumidor sobre el contenido, instrucciones de uso, duración, composición y disposiciones legales.

3.1.3 Certificación

El LATU certifica la conformidad de productos en base a normas nacionales e internacionales.

El motivo es promover la exportación de los productos de fabricación o producción nacional con el fin de lograr la inserción de los mismos en los mercados exigentes internacionales, consolidar la corriente exportadora ya alcanzada y dar garantías a los nuevos mercados.

Favorece el desarrollo del sector industrial a través de la certificación de los productos elaborados con materia prima nacional con el fin de acceder a los mercados más exigentes, promoviendo la competitividad de las empresas mediante el desarrollo, adaptación, selección y el uso de la tecnología.

Da respuesta a los requisitos legales exigidos por organismos extranjeros o nacionales.

Agrega valor a los productos mediante la certificación de atributos, características, desempeño del producto objeto de evaluación, con la finalidad de distinguirlos de aquellos exentos de la misma.

3.1.4 Reciclaje

El reciclaje de papeles tiene una importancia preponderante para el desarrollo sostenible de la industria. Es así como los últimos proyectos de papel para periódicos, tissue, papeles para corrugar e incluso bolsas de papel, utilizan papel reciclado como materia prima, logrando valores semejantes a los papeles basados en fibras vírgenes.

3.1.5 Información contable

A continuación presentaremos los balances de cada una de las empresas más destacadas del sector como lo son FANAPEL S.A. y PAMER S.A. de acuerdo a sus balances cerrados el 31/05/2011 y el 30/06/2011 respectivamente presentadas por dos firmas de auditores externos.

Estado de situación patrimonial consolidado al 31 de Mayo de 2011. FANAPEL S.A			
	Cifras expresadas en miles de pesos uruguayos		
ACTIVO	31/05/2011		31/05/2010
Activo corriente			
Disponibilidades	42.889,00		34.647,00
Créditos por ventas	330.349,00		329.699,00
Activos financieros	54.928,00		63.331,00
Otros créditos	91.733,00		82.537,00
Bienes de cambio	346.928,00		281.991,00
Activos biológicos	48.660,00		62.886,00
Total activo corriente	915.487,00		855.091,00
Activo no corriente			
Bienes de uso e Intangibles	1.375.471,00		1.412.217,00
Bienes de cambio	31.595,00		57.371,00
Activos biológicos	225.814,00		226.356,00
Otros créditos	824.160,00		811.227,00
Inversiones a largo plazo	560,00		6.956,00
Créditos por ventas	2.476,00		3.928,00
Activo por impuesto diferido	26.705,00		3.909,00
Total activo no corriente	2.486.781,00		2.521.964,00
TOTAL ACTIVO	3.402.268,00		3.377.055,00
PASIVO			
Pasivo corriente			
Deudas comerciales	359.603,00		307.260,00
Deudas financieras	456.597,00		573.664,00
Deudas diversas	91.249,00		106.125,00
Total pasivo corriente	907.449,00		987.049,00
Pasivo no corriente			
Deudas comerciales	744,00		11.670,00
Deudas financieras	188.117,00		108.844,00
Deudas diversas	2.233,00		45.646,00
Total pasivo no corriente	191.094,00		166.160,00
TOTAL PASIVO	1.098.543,00		1.153.209,00
PATRIMONIO			
Aportes de propietarios	1.991.001,00		1.991.001,00
Ajustes al patrimonio	-617.346,00		-561.705,00
Reservas	303.708,00		297.795,00
Resultados acumulados	605.113,00		476.328,00
Patrimonio atribuible a controladora	2.282.476,00		2.203.419,00
Patrimonio atribuible a interés minoritario	21.249,00		20.428,00
TOTAL PATRIMONIO	2.303.725,00		2.223.847,00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	3.402.268,00		3.377.056,00

	Cifras expresadas en miles de pesos uruguayos	
	31/05/2011	31/05/2010
Ingresos operativos netos	1.978.619,00	1.864.844,00
Costo de los bienes vendidos	-1.715.164,00	-1.669.299,00
RESULTADO BRUTO	263.455,00	195.545,00
Gastos de administración y ventas	-232.217,00	-210.118,00
Otros resultados operativos		
Cambio en el valor de las plantaciones forestales	27.528,00	28.295,00
Resultados diversos		
Otros ingresos	10.318,00	9.684,00
Otros egresos	-18.395,00	-3.837,00
Resultados financieros		
Intereses ganados y otros ingresos financieros	40.743,00	46.531,00
Intereses perdidos y gastos financieros	-46.443,00	-60.574,00
Diferencia de cambio	10.604,00	-11.868,00
Resultados del ejercicio antes de impuesto a la renta	55.593,00	-6.342,00
Impuesto a la renta	78.106,00	98.609,00
RESULTADO NETO	133.699,00	92.267,00
Resultado atribuible a controlada	133.366,00	91.606,00
Resultado atribuible a interés minoritario	333,00	661,00
RESULTADO NETO	133.699,00	92.267,00

Fuente: <http://www.bvm.com.uy>

Haremos un análisis comparativo del balance cerrado el 31/05/2011 y el del 31/05/2010.

El resultado del ejercicio al 31/05/2011, muestra una ganancia de \$133.699.000 explicada principalmente por el crédito de impuesto a la renta.

Haremos una presentación de la información por segmentos geográficos de los ingresos basada en la ubicación de los clientes.

Destacamos que en el periodo Mayo 2010 / Mayo 2011 Chile y Argentina fueron los destinos a donde más exportó Fanapel S.A., sin embargo las ventas en el mercado interno fueron superiores.

				31/05/2011			
	Argentina	Brasil	Chile	Uruguay	Otros	Total en U\$S	Total en \$
Ingresos Operativos	21.358,00	12.998,00	22.900,00	40.832,00	2.777,00	100.865,00	1.978.619,00
Costo de los bienes vendidos	-18.773,00	-12.165,00	-20.080,00	-33.783,00	-2.605,00	-87.406,00	-1.715.164,00
Resultado Bruto	2.585,00	833,00	2.820,00	7.049,00	172,00	13.459,00	263.455,00
				31/05/2010			
	Argentina	Brasil	Chile	Uruguay	Otros	Total en U\$S	Total en \$
Ingresos Operativos	14.461,00	13.323,00	20.656,00	39.250,00	2.015,00	89.705,00	1.864.844,00
Costo de los bienes vendidos	-13.584,00	-12.800,00	-18.576,00	-33.257,00	-1.933,00	-80.150,00	-1.669.299,00
Resultado Bruto	877,00	523,00	2.080,00	5.993,00	82,00	9.555,00	195.545,00

Fuente: <http://www.bvm.com.uy>

En un análisis de costos podemos encontrar costos fijos y variables. A medida que aumenta el volumen de producción, el costo total del producto es el mismo cuando estamos frente a costos fijos, mientras que para el caso de los costos variables, a mayor producción mayor es el nivel de costos variables.

El costo principal que incide en el resultado de esta empresa es el costo de los bienes vendidos. Dentro del mismo podemos observar en el siguiente cuadro que las compras de materiales e insumos representó el mayor costo para Fanapel S.A. en los últimos dos ejercicios seguidos por otros gastos y retribuciones que al 30/05/2011 representaron un 12% y 11% respectivamente.

<u>COSTOS DE VENTAS</u>	31/05/2011		31/05/2010	
Variación de stocks	-45.839,00	-3%	75.125,00	5%
Compras Materiales e insumos	1.261.856,00	74%	1.155.492,00	69%
Amortizaciones	141.317,00	8%	135.384,00	8%
Retribuciones	186.026,00	11%	174.598,00	10%
Devolución de Tributos	-31.303,00	-2%	-23.050,00	-1%
Otros gastos	203.107,00	12%	151.750,00	9%
	1.715.164,00		1.669.299,00	

Fuente: <http://www.bvm.com.uy>

En relación a los gastos de administración y ventas, en el 2011 y 2010 representaron un importante porcentaje del mismo, siendo del 174% y del 227% respectivamente. Esto es explicado principalmente por el alto costo de las retribuciones al personal como podemos apreciar en la siguiente figura. Podemos señalar que el número promedio de empleados de Fanapel S.A. durante el ejercicio al 31/05/2011 fue de 504 empleados, y al 31/05/2010 fue de 474 empleados. Los otros gastos representan un 31% y el siguiente factor que incide está marcado por los gastos de comercialización que representan un 28% y 24% al 31/05/2011 y al 31/05/2010 respectivamente.

<u>GAV</u>	31/05/2011		31/05/2010	
Retribuciones	76.736,00	33%	74.310,00	35%
Amortizaciones	3.775,00	2%	5.823,00	3%
Gastos de comercialización	64.433,00	28%	50.952,00	24%
Impuesto al Patrimonio	15.639,00	7%	14.883,00	7%
Otros gastos	71.634,00	31%	64.150,00	31%
	232.217,00		210.118,00	

Fuente: <http://www.bvm.com.uy>

El capítulo Otros Resultados Operativos está compuesto por el cambio de valor en las plantaciones forestales que al 31/05/2011 dicho incremento fue de \$ 27.528 representando un 21% del resultado del ejercicio de dicho año.

Los activos biológicos de Fanapel S.A. están constituidos por aproximadamente 7.000 hectáreas de plantaciones forestales que están expuestas a su valor

razonable (estimación realizada por perito independiente), deducidos los costos de cosecha y de entrega hasta la planta de producción.

El valor razonable de las plantaciones forestales con una antigüedad mayor a 10 años, edad en la cual los árboles están aptos para uso o venta, es determinado a partir de los precios de mercado de los volúmenes de madera estimados. El valor razonable de las plantaciones forestales más jóvenes está basado en el valor presente de los flujos netos de efectivo esperados de la plantación, cuando la misma esté apta para uso o venta.

Para realizar la estimación de flujo de fondos, la sociedad ha considerado efectuar un manejo adecuado de los rebrotes y ha utilizado una tasa de descuento determinada en base a las proyecciones de retorno esperadas por la empresa sobre sus activos forestales. El costo de árboles cosechados es determinado a partir del valor razonable de los mismos a la fecha de su cosecha.

Los resultado financieros y diversos no tienen gran materialidad en el ejercicio cerrado el 31/05/2011.

Seguidamente pasaremos a realizar un análisis de la empresa PAMER S.A. de acuerdo a información extraída de los dos últimos balances emitidos por sus auditores externos al 30/06/2011 y 30/06/2010 respectivamente.

PAMER S.A			
Estado de situación patrimonial al 30 de Junio de 2011			
	Cifras expresadas en miles de pesos uruguayos		
ACTIVO		40.724,00	40.328,00
Activo corriente			
Disponibilidades		12.101.287,00	20.789.053,00
Inversiones Temporarias			12.067.531,00
Créditos por ventas		128.391.847,00	154.009.598,00
Otros créditos		43.689.646,00	20.936.350,00
Bienes de cambio		156.839.823,00	129.017.202,00
Total activo corriente		341.022.603,00	336.819.734,00
Activo no corriente			
Bienes de uso		108.958.644,00	126.230.909,00
Intangibles		4.032,00	268.672,00
Activos biológicos			247.186,00
Total activo no corriente		108.962.676,00	126.746.767,00
TOTAL ACTIVO		449.985.279,00	463.566.501,00
PASIVO			
Pasivo corriente			
Deudas comerciales		124.686.985,00	128.862.785,00
Deudas financieras		11.732.550,00	7.196.025,00
Deudas diversas		34.930.969,00	30.815.652,00
Total pasivo corriente		171.350.504,00	166.874.462,00
Pasivo no corriente			
Deudas financieras		18.916.636,00	35.168.659,00
Total pasivo no corriente		18.916.636,00	35.168.659,00
TOTAL PASIVO		190.267.140,00	202.043.121,00
PATRIMONIO			
Capital		224.640.000,00	224.640.000,00
Ajustes al patrimonio		-1.555.115,00	37.502.642,00
Reservas		19.834.507,00	18.069.271,00
Resultados acumulados		16.798.747,00	-18.688.533,00
TOTAL PATRIMONIO		259.718.139,00	261.523.380,00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		449.985.279,00	463.566.501,00

	Cifras expresadas en miles de pesos uruguayos	
	30/06/2011	30/05/2010
Ingresos operativos		
Locales - plaza	108.884.997,00	104.848.855,00
Locales - exp. Indirecta	473.043.609,00	443.021.454,00
Exportaciones	99.908.849,00	83.207.258,00
	681.837.455,00	631.077.567,00
Bonificaciones	-2.489.421,00	-2.513.528,00
Ingresos operativos netos	679.348.034,00	628.564.039,00
Costo de ventas	-526.876.260,00	-471.053.943,00
Resultado Bruto	152.471.774,00	157.510.096,00
Gastos de Administración y ventas		
Retribuciones personales y cargas sociales	-31.866.277,00	-30.458.926,00
Gastos directos de ventas	-55.241.005,00	-56.909.705,00
impuestos, tasas y contribuciones	-4.956.296,00	-4.603.399,00
Amortizaciones	-2.421.484,00	-2.444.461,00
Incobrables	-1.318.275,00	-709.659,00
Otros	-11.463.679,00	-12.463.884,00
	-107.267.016,00	-107.590.034,00
Sub total	45.204.758,00	49.920.062,00
Resultados diversos		
Otros ingresos	3.392.687,00	2.639.275,00
Resultados financieros		
Intereses ganados y descuentos obtenidos	2.907.816,00	2.314.501,00
Intereses perdidos y descuentos otorgados	-5.033.360,00	-4.936.779,00
Diferencia de cambio y resultado por exposición a la inflación	-4.969.022,00	-4.732.158,00
	-7.094.566,00	-7.354.436,00
Impuesto a la renta	-4.250.363,00	-9.900.181,00
RESULTADO NETO	37.252.516,00	35.304.720,00

Fuente: <http://www.bvm.com.uy>

De acuerdo a las cifras presentadas anteriormente podemos señalar que en caso de PAMER S.A. los ingresos operativos del último ejercicio se vieron incrementados respecto al ejercicio anterior.

Los ingresos operativos por tipo de productos fueron:

Ingresos operativos	30/06/2011		30/06/2010	
Corrugado	587.317.385,00	86,1%	522.681.213,00	82,8%
Tissue	44.865.285,00	6,6%	54.052.697,00	8,6%
Papeles	45.071.809,00	6,6%	53.319.416,00	8,4%
Otros	4.582.976,00	0,7%	1.024.241,00	0,2%
	681.837.455,00		631.077.567,00	

Fuente: <http://www.bvm.com.uy>

Según lo expuesto en el cuadro anterior del total de ventas de los ejercicios finalizados el 30/06/2011 y 30/06/2010, el cartón corrugado fue el tipo de producto más vendido por Pamer S.A., representando más del 80% del total de las ventas.

En relación a los costos, los que más inciden en el resultado del ejercicio son los costos de los insumos, los gastos directos de ventas y las retribuciones y cargas sociales al personal.

En relación a las retribuciones al personal clave la empresa, el monto remunerado al mismo en el ejercicio finalizado el 30/06/2011 fue de \$14.883.362 y al 30/06/2010 fue de \$ 15.487.042.

Si analizamos el total de gastos del personal podemos ver que \$109.287.864 (\$100.042.385 fueron al 30/06/2010) fueron considerados como parte integrante del costo de ventas y \$31.866.277 (\$30.458.926 fueron al 30/06/2010) se incluyeron como Gastos de Administración y ventas.

Gastos del personal	30/06/2011	30/06/2010
Retribuciones al personal	98.126.299,00	91.264.840,00
Cargas sociales	43.027.842,00	39.236.471,00
	141.154.141,00	130.501.311,00

Fuente: <http://www.bvm.com.uy>

Pamer S.A. cuenta con dos plantas, una de fabricación de papel a partir de papel reciclado exclusivamente, es decir no se utiliza pulpa de celulosa, y otra de fabricación de cartón corrugado.

3.1.6 Mano de Obra

Las retribuciones al personal representa el segundo costo más significativo en las empresas del sector.

Siguiendo el análisis realizado en el punto anterior, se destaca que no toda la mano de obra de la industria forma parte del costo (personal directo a la producción), sino que una parte es considerada como gastos del período (personal administrativo).

Por otra parte, no es un rubro el cual se pueda reducir debido a que las empresas del sector junto a sus empleados deben negociar los convenios salariales.

La industria de la madera, papel y celulosa integran el grupo número 6 del Consejo de Salarios, dentro del mismo existen subdivisiones y analizaremos el subgrupo número 1, “celulosa, papel, cartón y sus productos”. Los salarios mínimos nominales por hora, a regir desde el 01/07/2012 al 31/12/2012, son los siguientes:

Categorías	Costo por hora
Categoría 1	\$ 39,46
Categoría 2	\$ 40,18
Categoría 3	\$ 40,91
Categoría 4	\$ 41,45
Categoría 5	\$ 42,85
Categoría 6	\$ 44,08
Categoría 7	\$ 46,07
Categoría 8	\$ 48,51
Categoría 9	\$ 50,21
Categoría 10	\$ 54,74
Categoría 11	\$ 59,03
Categoría 12	\$ 60,43
Categoría 13	\$ 71,00

Fuente: <http://www.mtss.gub.uy/consejosdesalarios/grupo6/subgrupo01/ajustesjulio2012>

Tomando una jornada de 8 horas de lunes a sábado tenemos que los jornaleros trabajan 48 horas, y al mes serían 4 semanas, entonces, si tomamos el valor por hora de la primera categoría tenemos un sueldo nominal de \$7.576 aproximadamente. En la última categoría el sueldo nominal mensual sería de \$13.632.

En Pamer S.A. trabajan 350 personas de las cuales 300 son contratadas efectivas de la propia empresa y 50 personas son tercerizadas.

En Fanapel S.A. trabajan 440 personas entre planta industrial, casa central y forestal, y trabajan de forma indirecta 150 trabajadores entre logística, fletes, y otros servicios contratados.

En términos generales el personal empleado en el sector forestal alcanza los 13.000 trabajadores en el año 2010, se le deben agregar 3.500 personas en las industrias de transformación mecánica (Aserraderos y Tableros), y 2.500 en las

industrias celulósicas (Pasta de Celulosa, Papel y Cartón y Chips), completando una cifra del orden de las 19.000 personas.

Si se consideran los empleos indirectos, como son los empleos de sectores prestadores de servicios, fundamentalmente de transporte y logística se alcanza la suma de 21.400 empleados, cifra equivalente al 1,3% de la población ocupada en el país. Es importante destacar que el personal ocupado en el sector forestal casi se ha duplicado en los últimos cinco años, lo que da muestras del potencial que tiene este sector para emplear gente, fundamentalmente ubicada en el interior del país.

Seguidamente presentaremos las remuneraciones nominales promedios al mes de la industria manufacturera según datos extraídos de la Cámara de Industrias del Uruguay.

Figura 10: Remuneración nominal* promedio mensual

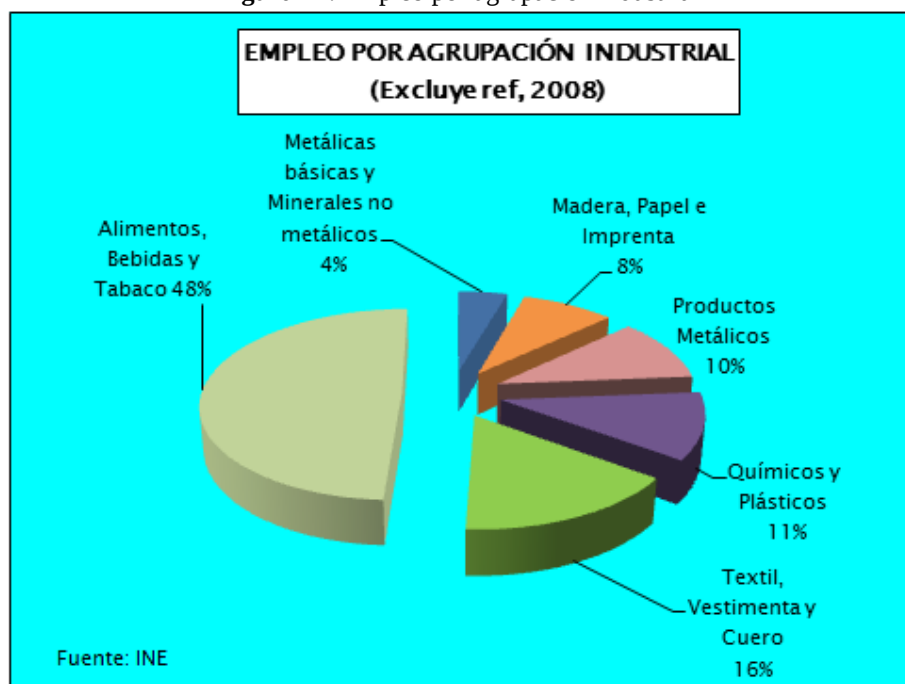
	U\$S corrientes 2011	\$U corrientes 2011
Industria Manufacturera	1.072,00	20.981,00
Alimentación, bebidas y Tabáco	952,00	18.644,00
Textiles, prendas, curtiembres y cuero	767,00	15.021,00
Papel y productos de Papel	1.115,00	21.823,00
Productos químicos	1.780,00	34.856,00
Minerales no metálicos	1.594,00	31.211,00
Metálicos, maquinarias y equipos	1.149,00	22.485,00

Fuente: <http://www.ciu.com.uy>

*sin aguinaldo, sin salario vacacional. No incluye aportes patronales.

Empresas de 5 o más empleados

Figura 11: Empleo por agrupación industrial



Fuente: <http://www.ciu.com.uy>

Dentro de la industria en general, el sector Alimentos, Bebidas y Tabaco es el que más empleo ofrece con un 48%, seguido con un 16% por el sector Textil, Vestimenta y Cuero, con un 11% Químicos y Plásticos, y 10% Productos Metálicos. El sector bajo estudio ofrece al mercado un 8% de empleo, según el empleo extraído del INE.

3.1.7 Exportaciones e Importaciones del sector

El principal destino de las exportaciones de Uruguay es Argentina, alcanzando en el año 2011 un 60% del volumen total exportado. Dentro de este destino, los subproductos más vendidos son el papel estucado, el papel tissue y el cartón corrugado. En segundo lugar le sigue Brasil con un 19% y luego, en menor

proporción, los demás países de la región como es el caso de Paraguay con un 8% y Chile con 5%.

Las empresas productoras en Uruguay, destinan la mayor parte de su producción a destinos locales y regionales.

Con respecto a las importaciones, en el año 2009 se produce una recesión de las mismas debido a la crisis económica sufrida durante el 2008. Los principales países a los cuales Uruguay compra papel, cartón y manufacturas de pasta de celulosa son Argentina y Brasil. Luego le sigue Chile y en menor proporción EEUU y Finlandia.

En el capítulo 4 analizaremos como más detalle las exportaciones e importaciones del sector en Uruguay.

En las entrevistas nos comentaron que al inicio de la producción del papel en Uruguay, alrededor del año 1940 se instaló una fábrica de celulosa de trigo. En Colonia, se producía mucho trigo, lo cosechaban y la paja de trigo la enfardaban. Esa paja de trigo era llevada a la fábrica y mediante un proceso denominado “pomilio”, se transformaba esa paja de trigo en fibra y luego la fibra en papel. El proceso parte de la base que se debe tener fibra, la fibra está adentro de un vegetal como la paja de trigo o adentro de un árbol.

Entre los años 1940 y 1970 surge lo que se denominó “Revolución Verde” en México. Ésta consistió en utilizar variedades mejoradas de maíz, trigo y otros granos, cultivando una sola especie en un terreno durante todo el año (monocultivo), y la aplicación de grandes cantidades de agua, fertilizantes y

plaguicidas. Con estas variedades y procedimientos, la producción es de dos a cinco veces superior que con las técnicas y variedades tradicionales de cultivo. En particular el trigo mediante un proceso de transformación se logró modificar el tamaño de la planta y se aumentó el tamaño del grano, lo que llevó a que el tamaño de la paja del trigo se redujera lo que provocó que se quedaran sin fibra, hecho que llevó a sustituir la materia prima que se estaba utilizando para hacer el papel. Desde ese momento se pasó a la materia prima de origen forestal.

Hoy en día se realiza un tratamiento específico de la materia prima para cada tipo de producto debido principalmente a que existen muchas variedades de papel y cartón.

Continuamente se está buscando mejorar los procesos ya existentes, se trata de descubrir nuevas materias primas, nuevas especies vegetales y materiales reciclados.

3.1.8 Consumo

El consumo de madera se ha triplicado en los últimos treinta años. Las inversiones del sector privado en países en vías de desarrollo es cada vez mayor.

Las empresas productoras de celulosa, en la actualidad están reubicando sus plantas desde el hemisferio norte al hemisferio sur debido a que los suelos del hemisferio sur logran una mayor productividad forestal por el enriquecimiento de su tierra.

Por otro lado las empresas productoras de papel y cartón se han trasladado desde el oeste al este del mundo debido a que en dicha zona se encuentra la mayor demanda de papel y cartón.

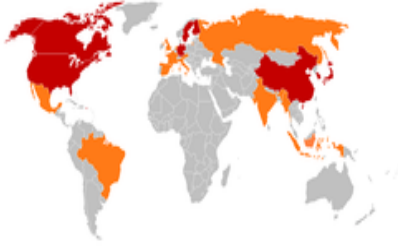
A nivel mundial la estructura de mercado de la celulosa está en manos de grandes empresas, en su mayoría internacionales debido a las grandes inversiones que requieren las instalaciones y funcionamiento de las plantas, son empresas que cuentan con economías de escala e integración vertical, dos factores que ayudan a lograr resultados favorables.

Los países exportadores de pulpa de celulosa son Canadá, Estados Unidos, Suecia, Brasil Chile y Finlandia.

El principal grupo papelerero en Europa es Stora Enso de Suecia con una capacidad aproximada de 12 millones de toneladas de papel al año, seguido por el grupo UPM de Finlandia con una producción anual de 8 millones de toneladas.

Al día de hoy la producción mundial de papel y cartón alcanza 390 millones de toneladas. El mayor crecimiento se ha dado en Asia principalmente China que ha logrado no sólo autoabastecerse sino también conquistar mercados occidentales reduciendo las oportunidades de exportación de Europa y Estados Unidos.

Figura 12: Los 20 productores de papel y cartón más importantes del mundo

Posición	País	Producción (en Mt)		Posición	País	Producción (en Mt)
1	Estados Unidos	80,8		11	Brasil	7,8
2	China	37,9		12	Indonesia	7
3	Japón	30,5		13	Reino Unido	6,5
4	Canadá	20,1		14	Rusia	6,3
5	Alemania	19,3		15	España	5,4
6	Finlandia	13,1		16	Austria	4,6
7	Suecia	11,1		17	India	4,1
8	Corea del Sur	10,1		18	México	4,1
9	Francia	9,9		19	Tailandia	3,4
10	Italia	9,4		20	Países Bajos	3,3

Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Papel>

El consumo mundial de papel y cartón para cajas está en crecimiento debido al auge de la producción industrial de los últimos tiempos, al aumento en el comercio internacional de productos de consumo y a la expansión de frutas y

vegetales frescos que requieren de un envase para su traslado debido a la modernización en los sistemas de distribución de productos al por mayor requeridos por los mercados más exigentes.

Por otra parte la competencia de envases de plástico retornables hace que el comercio de envases de papel y cartón se vea esforzado a plantear estrategias de ventas y de diferenciación frente a sus rivales sustitutos.

Todos los países latinoamericanos son importadores netos de cartón para cajas, con excepción de Brasil. Las exportaciones de Brasil a América Latina equivalen al 65% del total de las exportaciones de cartón para cajas. Estados Unidos ocupa el segundo lugar entre los mayores exportadores de papel y cartón para cajas a América Central y el Caribe.

En Uruguay el consumo de papel y productos de papel ha venido creciendo en los últimos años según podemos ver en el siguiente cuadro.

Figura 13: Estructura del mercado Uruguayo
(Sector papel y productos del papel, sin incluir UPM).
(En miles de U\$S)

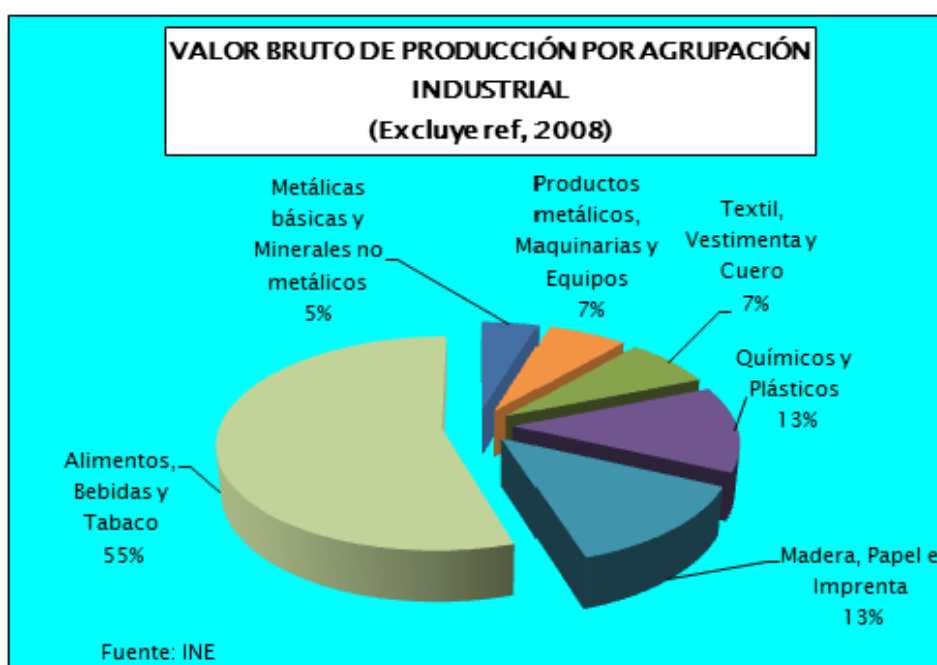
	Valor Bruto de Producción	Exportaciones		Total Consumo Interno	Consumo Interno De Importaciones	De Fabricación Nacional
2001	121.068,00	57.329,00		187.604,00	123.865,00	63.739,00
2002	109.579,00	46.313,00		140.479,00	77.213,00	63.266,00
2003	105.044,00	45.152,00		130.511,00	70.619,00	59.892,00
2004	112.047,00	52.011,00		150.134,00	90.098,00	60.036,00
2005	131.250,00	55.089,00		173.974,00	97.813,00	76.161,00
2006	155.565,00	56.920,00		205.754,00	107.109,00	98.645,00
2007	199.644,00	52.824,00		268.021,00	121.201,00	146.820,00
2008	253.980,00	65.789,00		334.160,00	145.969,00	188.191,00
2009	256.237,00	68.501,00		325.916,00	138.180,00	187.736,00
2010	320.291,00	94.226,00		397.061,00	170.996,00	226.065,00
2011	349.886,00	109.514,00		439.211,00	198.839,00	240.372,00

Fuente: Análisis sectorial - <http://www.deloitte.com/uy>

Las empresas productoras en Uruguay, destinan la mayor parte de sus productos a mercados locales y regionales. Sin embargo en relación al 2012, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas, la producción del sector presentó una baja en los primeros cuatro meses del año 2012 en comparación con igual período del 2011. Esta caída se explica por los menores volúmenes colocados en el exterior (principalmente en la región), en un contexto de barreras comerciales implementadas por Argentina. En relación al mercado interno las ventas fueron favorables para el sector de papel y cartón.

En cuanto a la industria en su conjunto, el valor bruto de producción del sector madera, papel e imprenta alcanzó un 13%.

Figura 14: Valor bruto de producción por sector



Fuente: <http://www.ciu.com.uy>

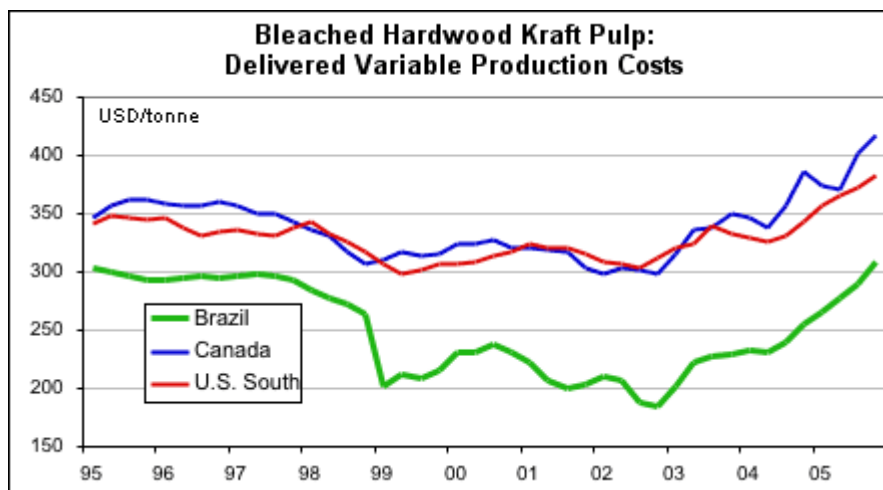
3.2 Los Precios en mercado interno y precios de exportación

El hecho que la celulosa sea un commodity, es decir, una materia prima relativamente homogénea, existe información internacional que nos permite realizar estimaciones muy confiables y que nos brindan un panorama claro.

En los últimos años, el precio de la celulosa ha presentado un alza significativa. En 2005 oscilaba entre U\$S 480 y U\$S 520 la tonelada, y en junio de 2007 alcanzó US\$ 735 en EE.UU, U\$S 700 en la Unión Europea, y U\$S 650 en Asia. Para un análisis de Uruguay consideramos el precio europeo.

En relación a los costos encontramos diferencias importantes, como podemos ver en la siguiente gráfica.

Figura 15: Celulosa blanca Kraft - Variación de costos de producción más entrega



Fuente: Publicado en Revista Brecha – Noviembre 2007

También los costos muestran una tendencia al alza. Los costos de producción de Uruguay se suponen que alcanzarían niveles similares a los de Brasil que alcanzan los U\$S 350 la tonelada. Los costos en EE.UU y Canadá representan U\$S 100 y U\$S 120 por tonelada más altos que en Brasil.

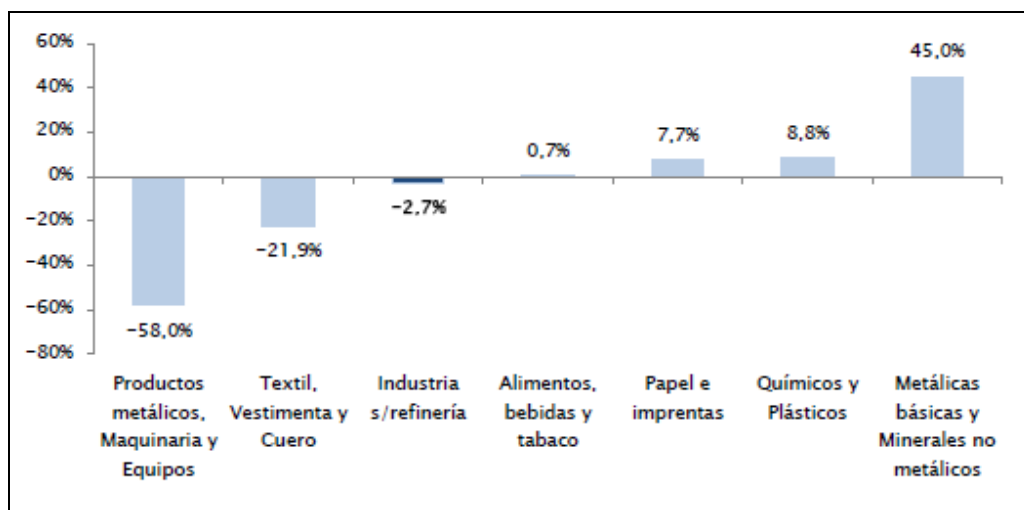
Podemos concluir que si el precio asciende a US\$ 700 la tonelada y el costo a US\$ 350, el porcentaje de ganancias sobre ventas alcanzaría el 50%.

En cuanto a nuestro objeto de estudio que es la industria del papel y cartón, los mercados cuentan similitudes a los mercados de la celulosa debido a que a nivel mundial los líderes son grandes empresas internacionales, con altos niveles de inversión.

Sin embargo no es un mercado homogéneo, debido a que el precio no es el único factor del cual depende su competitividad sino que las especificaciones técnicas que presenten los productos es lo que lleva a que existan nichos de mercado con precios y requisitos diferentes.

Según datos del año 2012 de la Cámara de Industrias del Uruguay, las ventas de papel e imprentas ha experimentado un alza explicada principalmente por el aumento en las colocaciones de artículos de papel y cartón.

Figura 16: Variación de las ventas industriales en volumen físico (Mayo 2012/2011)



Fuente: Departamento de Estudios Económicos CIU - Mayo 2012

3.3 Principales Empresas: 5 fuerzas competitivas

3.3.1 Estructuras de mercado

Para poder determinar las ventajas competitivas que presenta el sector es clave describir el mercado que estamos estudiando.

La estructura del mercado influye en la conducta de las empresas que lo componen. El sector productor del papel y cartón es un sector industrial lo que implica la transformación de la materia prima utilizada en productos elaborados.

Existen distintos modelos de mercado dependiendo de la cantidad de vendedores, diferenciación de los productos, poder de fijación de precios y barreras a la entrada y salida del mercado.

3.3.1.1 Competencia Perfecta

Este mercado se caracteriza por la existencia de muchos vendedores y compradores; por ofrecer productos no diferenciados; ni vendedores ni los compradores tienen control sobre los precios de venta (nadie es lo suficientemente grande como para hacerlo); la información es conocida por todos; hay libertad en la entrada y la salida, entre otras.

3.3.1.2 Competencia Imperfecta

Dentro de esta estructura existen tres tipos de mercado: Monopolio, Competencia Monopolística y Oligopolio.

Monopolio: en esta estructura de mercado existe un sólo vendedor; el producto ofrecido no tiene sustitutos; el vendedor tiene el poder de fijación del precio de venta y establece la cantidad a producir; hay barreras a la entrada en el sector; implica un costo social equivalente al beneficio al que renuncia la sociedad por la no existencia de competencia perfecta.

Muchas veces existen los monopolios porque la empresa es la única que controla un recurso escaso, también se da por contar con economías de escala, o porque el estado limita la entrada al mercado de nuevas empresas.

Competencia Monopolística: se caracteriza por ser una combinación de competencia perfecta y monopolio; existen muchos vendedores; el producto tiene sustitutos imperfectos (diferenciación del producto); cada vendedor tiene cierto poder de fijación de precios debido a las características particulares de su producto; no existen barreras de entrada ni salida al sector; las empresas

vendedoras deben ser innovadoras y procurar que su producto sea el elegido por los compradores.

Oligopolio: en esta estructura de mercado existen pocos vendedores; los productos pueden ser diferenciados o no; cada vendedor es lo suficientemente grande como para influir en el mercado pero al fijar su precio debe tener en cuenta los precios y las reacciones de los otros vendedores; suelen existir barreras a la entrada. En esta estructura se puede dar la colusión entre empresas vendedoras con el objetivo de maximizar los beneficios totales.

3.4 Análisis de la realidad del sector industrial productor de papel y cartón

3.4.1 Cantidad de vendedores

Este sector está integrado por cinco grandes empresas que concentran el 95% de la producción del Uruguay. Podríamos definir a esta estructura de mercado como una competencia monopolística desde el punto de vista productivo. Las empresas han ido logrando una especialización productiva, lo que ha llevado a la diferenciación de los productos. La apertura del mercado ha hecho que los importadores también compitan con las empresas productoras del sector.

Al existir pocos vendedores cada uno fija los precios y la conducta de sus competidores. De todas formas debemos distinguir el control sobre los precios del mercado interno de los del mercado internacional, ya que en este último no es posible que nuestras empresas puedan influir.

Existen en este sector barreras a la entrada y salida del mismo. En cuanto a las barreras de entrada se puede señalar que la existencia de economías de escala y las

grandes necesidades de capital son las más importantes. Se manejan gran cantidad de costos fijos, ya que se necesitan grandes inversiones en activos, infraestructura de planta, maquinarias y equipos de altos costos, entre otros.

Los costos fijos en una producción de gran escala son divididos entre más productos y el costo medio de cada unidad producida disminuye, incrementando los beneficios que obtiene la empresa. Si una nueva empresa se quisiera instalar a una escala menor a la establecida en el sector se enfrentaría a un margen menor al del resto de las empresas ya instaladas en el mercado debido a que deberá soportar niveles de costos superiores por unidad producida. Por otro lado si quisiera instalarse a gran escala como sus competidores necesitarían contar con recursos financieros como para poder realizar inversiones en máquinas (papeleras, calandras, corrugadoras, troqueladoras, impresoras entre otras), así como también en inmuebles (debido a que es necesario contar con grandes áreas para instalar la fábrica y depósitos de los insumos y productos).

Tomando como referencia datos extraídos por INE en 1998 en su Encuesta de Actividad Económica se expresa que del total de la inversión en capital fijo por componentes, un 69.56% es destinado a las Maquinarias y equipos usados para la producción y otros fines, un 22.7% lo constituyen los edificios y construcciones, un 7.7% los activos intangibles y otros activos constituyen un 0.04%.

Las maquinarias que se emplean en esta industria son importadas de Estados Unidos, Alemania y Argentina con los costos que se insumen al importar.

En cuanto a las barreras de salida podemos destacar que las más llamativas son la existencia de activos especializados y altamente costosos los cuales es impensable

su uso para otros procesos productivos de otros sectores, por lo que no sería tarea fácil su desafectación. Además tenemos los costos fijos de salida que serían los pagos de indemnizaciones por despido a los trabajadores que han formado un movimiento sindical importante siendo alrededor de un 80% de los trabajadores del sector.

3.4.2 Integración Vertical

Otro concepto a considerar es la existencia de integración vertical en el funcionamiento de las empresas. Según Porter “es la combinación de una tecnología de producción diferente, la distribución, venta u otros procesos económicos dentro del ámbito de una sola empresa”.

La integración vertical posee una dirección de integración, la cual puede ser hacia atrás o hacia adelante. Dependiendo de las características de una empresa, una integración vertical hacia atrás consiste en acercarse hacia sus proveedores incorporándolos a su cadena de valor. Esto implica tomar el control de empresas proveedoras de sus insumos. Por otro lado una integración hacia adelante implica una mayor aproximación a sus clientes, siendo la empresa misma, como un todo la encargada de proporcionar al cliente el producto final; sin necesidad de contratar a otras empresas.

El decidir una integración vertical, no pasa sólo por el análisis económico de los beneficios versus costos, sino que también incluye cuestiones de flexibilidad, equilibrio, organización, incentivos de mercado y capacidad de gestión de la

empresa. Se debe tener conocimientos sobre áreas muy diversas y se está más expuesto a fluctuaciones económicas cíclicas.

En este sector si pensamos en integración hacia atrás hablamos de lograr el insumo principal que es la pasta de celulosa para la fabricación de papel y cartón. Fanapel S.A. cuenta con su propia forestación de eucaliptus y además produce celulosa y Pamer S.A. también está integrada en su ciclo de producción, son los únicos casos de integración vertical en este sector.

En cuanto a la integración hacia adelante, la actividad de distribución del producto es una de las más importantes. En la realidad del sector la empresa Fanapel S.A. es quien distribuye sus productos a sus clientes por medio de una unidad de negocios propia denominada “Todo Papel”. Las demás empresas del sector paplero tercerizan este servicio. En la industria del cartón se estima que los propios fabricantes distribuyan al cliente sus productos.

Las cinco grandes empresas del sector ofrecen al mercado una amplia variedad de productos.

Fanapel S.A. es especialista en todo tipo de papeles para impresión estucados y no estucados, cuadernos y cuadernolas.

Ipusa, ofrece una gran variedad de papeles de uso doméstico, como son los papeles higiénicos, pañuelos descartables, servilletas y otros.

Pamer S.A. fabrica variedades de cajas de cartón corrugado en su mayoría impresas según las necesidades de sus clientes que en su mayoría son citrícolas y frigoríficos, además fabrican planchas de cartón, canaleta y complementos en cartón como son los separadores. También produce papel tissue (higiénico y de

cocina), papel estraza, papel de embalaje y papeles para la planta de corrugado todos 100% reciclados.

Cicssa dedica su producción a cartones corrugados y no corrugados para su posterior uso en envases ofreciendo cajas simples, con separadores, planchas, entre otros.

UPM exporta la pulpa de celulosa para posteriormente fabricar en el exterior por lo que no entra en nuestro análisis.

3.4.3 La tecnología en la producción

Según Porter “es la tecnología la que ha dado a las empresas la facultad de poder salvar la escasez de factores mediante nuevos productos y procesos”.

Para el caso específico del sector bajo análisis la tecnología cumple un papel fundamental ya que puede proveer una ventaja competitiva de orden superior.

El grado de tecnología utilizada en un sector en particular depende de factores tales como la escala de producción de las empresas, la participación de capitales extranjeros, el destino de las ventas, la productividad, entre otros.

En una primera reflexión podríamos decir que la tecnología utilizada en el sector productor de papel y cartón en el Uruguay no es capaz de generar ventaja competitiva, debido a la reducida escala de producción, la baja participación de capitales extranjeros, el mercado interno como destino principal de las ventas y la baja productividad del sector. Pero si seguimos en un análisis más puntual enfocándonos en el caso específico de Fanapel S.A. podemos destacar que siendo una empresa de pequeño o mediano porte a nivel regional, integrada verticalmente

desde la forestación a la fabricación de papel, ha logrado generar ventaja competitiva mediante la diferenciación de sus productos (papeles para impresión y estucados).

Pamer S.A. cuenta con tecnología en fabrica de corrugado con una corrugadora y varias convertidoras que imprimen, troquelan y pegan.

Cicssa cuenta con un área de planta de producción y servicios de 20.000 m² y una capacidad instalada de 2100 toneladas al mes. Cuenta con equipo corrugador, con posibilidad de hacer ondas B y C o cartón doble BC, 2 impresoras a tres tintas con hendidora, cortadora y troqueladora ambas, y máquinas varias para fabricación de accesorios.

La principal fuente de ventaja competitiva en un país como Uruguay no se debe relacionar con la escala de producción o la integración vertical, sino con la capacidad de diferenciación de los productos que se logran mediante un uso intensivo de las capacidades tecnológicas en los procesos y en lo productos, teniendo el rol central el Know-How adquirido por las empresas, el marketing, y la atención post-venta.

En cuanto a la tecnología del producto debemos los importantes avances de calidad a la apertura del sector hacia el mercado internacional tomando en cuenta que la globalización ha llegado a todas partes.

Cuando se comenzó a exportar a Argentina, para poder lograr una diferenciación y abastecer a un mercado exigente, las empresas uruguayas incrementaron la calidad de sus productos. Hoy en día los productos uruguayos pueden competir en igualdad con los mejores productos de la industria.

Existe en estas industrias un creciente esfuerzo hacia el logro de la obtención de certificaciones de calidad por institutos internacionales de acuerdo a las normas ISO.

En las entrevistas detectamos que en el caso de Pamer S.A. la planta de corrugado está certificada en ISO 9.001 desde el año 2004 y posteriormente en el año 2008 se certificó en ISO 14.001 y OHSAS 18001. Fábrica de papel en cambio certificó los tres sistemas en el año 2008.

Los clientes de estas empresas son los principales demandantes de calidad en los productos que van a adquirir, por tal motivo el vendedor es el principal interesado en que su cliente este satisfecho con lo que compra para poder mantenerlo y también poder captar nuevos clientes.

Las especificaciones técnicas requeridas para el papel han cambiado, tendiendo a un producto de mayor resistencia y uniformidad.

Este sector es una industria que necesita maquinaria y repuestos que se deben importar de otros países tales como Alemania o Estados Unidos lo que implica grandes desembolsos de capital.

Las características técnicas de las maquinarias para producir papel y cartón son especializadas, las cuales se deben complementar con buenos sistemas de control de calidad. La evolución de las tecnologías radica en la incorporación de sistemas digitales de control de cada uno de los procesos llevados a cabo, logrando de este modo poder gerenciar mejor las operaciones y lograr una mayor productividad. Además debemos resaltar la necesidad de tener tecnologías compatibles con el medio ambiente.

Fanapel S.A. ha desarrollado un proyecto de generación de energía a partir de biomasa forestal. El plan se basa en recursos propios y se desarrolla dentro de los planes de inversión permanente que viene desarrollando la empresa con el fin de mantener estándares internacionales de producción, procesos eficientes y compatibles con el medio ambiente.

Fanapel S.A. ha ido desarrollando con ingeniería propia proyectos de instalación de equipos nuevos, adaptando equipamiento a su escala de producción papelera, y desarrollando modificaciones sobre equipamiento existente a lo largo de su historia.

La generación de biomasa consiste en el desarrollo de una tecnología de adaptación de hornos de cal para el funcionamiento con gas limpio generado con biomasa. Este sistema le permite a Fanapel S.A. lograr un ahorro significativo en sus costos al reemplazar el uso de combustibles fósiles y al mismo tiempo mantener la calidad de los productos.

3.4.4 Legislación vigente en el sector

Las plantaciones y demás actividades vinculadas a la actividad silvícola están reguladas por la Ley N° 15.939 del 28 de diciembre de 1987, decretos regulatorios y posteriores modificaciones.

Establecen que los bosques naturales y artificiales en las zonas de prioridad forestal declarados “protectores” y los bosques de “rendimiento” que estén incluidos en los proyectos de madera de calidad definidos por el Ministerio de

Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP), tendrán los siguientes beneficios tributarios:

- Las rentas derivadas de su explotación no se computarán a efectos del IRAE (Impuesto a la Renta de las Actividades Económicas).
- Sus respectivos valores o extensiones no se computarán para la determinación del monto imponible del Impuesto al Patrimonio.
- Exoneración a la contribución inmobiliaria rural (impuesto municipal a la propiedad de la tierra).

Para acceder a los beneficios tributarios mencionados, la Dirección General Forestal (DGF) del MGAP deberá aprobar el proyecto de manejo y ordenación para la explotación y regeneración de bosques. Toda modificación al referido plan de manejo deberá ser aprobada previamente por la Dirección General Forestal.

En el caso específico de la industria del papel y cartón en el Uruguay está gravada por los siguientes impuestos:

- Impuesto a la Renta de las Actividades Económicas (IRAE)
- Impuesto al Valor Agregado (IVA)
- Impuesto al Patrimonio (IP)

En Julio del 2007 se implementó un plan de reforma tributaria en nuestro país que introdujo cambios en el sistema tributario, creando y derogando tributos.

El **Impuesto a la Renta de las Actividades Económicas** (IRAE), grava las rentas de fuente uruguaya obtenidas por las empresas que en su actividad económica combinan capital y trabajo. Se aplica una tasa del 25 % a la renta bruta menos los gastos necesarios para crear y conservar la renta.

Según la normativa vigente, en el artículo 52 del título IV (IRAE) las pequeñas empresas están exoneradas de dicho impuesto.

En relación al **IVA**, tanto el papel como el cartón se encuentran gravados a la tasa básica que es desde Julio 2007 del 22%. Este impuesto grava las prestaciones de bienes y servicios.

El IVA no representa un costo para las empresas ya que es trasladado al consumidor final. Este tipo de impuestos es denominado impuesto indirecto ya que quien sufre la carga tributaria es el consumidor final.

El **Impuesto al Patrimonio**, otra de las cargas tributarias que soportan las empresas del ramo corresponde al 1.5% del patrimonio fiscal. Dicho impuesto grava el patrimonio que se encuentre dentro del territorio uruguayo.

Existen también otros tributos que inciden en el costo de las empresas como lo son los aportes patronales a la seguridad social, las tarifas que no se pueden exonerar como son las de los suministros de luz, teléfono, agua, el impuesto al control de las sociedades anónimas (ICOSA) para el caso de las sociedades anónimas, entre otros.

Podemos destacar que existen en el sector beneficios tributarios como lo son:

- Exoneración por Inversiones
- Proyectos de Interés Nacional
- Amortización Acelerada
- Exoneración de IVA
- Deducción del IVA del gasoil

Exoneración por Inversiones

De acuerdo a lo que establece el artículo 53 del Título IV del Texto Ordenado de 1996, se exonera de este impuesto hasta un máximo del 40%, de la inversión realizada en el ejercicio, aquellas rentas que se destinen a la adquisición por ejemplo de:

- Máquinas e instalaciones destinadas a actividades industriales, comerciales y de servicios, con exclusión de las financieras y de arrendamientos de inmuebles.
- Máquinas agrícolas.
- Vehículos utilitarios.
- Equipos necesarios para el procesamiento electrónico de datos y para las comunicaciones.
- Maquinarias, instalaciones y equipos, destinados a la innovación y a la especialización productiva.

Y hasta un máximo del 20%, de la inversión realizada en el ejercicio, las rentas que se destinen por ejemplo a:

- Construcción de edificios o sus ampliaciones destinados a la actividad industrial o agropecuaria.

Las rentas que se exoneren por aplicación de los incisos anteriores no podrán superar el 40% de las rentas netas del ejercicio, una vez deducidas las exoneradas por otras disposiciones.

Proyectos de Interés Nacional

Los contribuyentes del IRAE podrán computar como renta exenta en su esquema de liquidación del IRAE, los montos invertidos y declarados por el Poder Ejecutivo como de interés nacional de acuerdo con el porcentaje de aprobación correspondiente.

Es destacable en este sector la importación de maquinaria y bienes evitando el pago de aranceles.

Amortización Acelerada

A los efectos de la liquidación del IRAE el Título IV prevé un régimen de amortización acelerada para determinados bienes, la cual podrá ser computada de 3 a 5 años a opción del contribuyente.

Como este régimen de amortización es optativo, se deberá analizar para cada período la conveniencia de utilizarlo. Implica, un cargo a resultados del período

mayor al contable, es decir menor a la vida útil normal de los bienes, con la consecuencia de la disminución del activo de la empresa.

Exoneraciones de IVA

El decreto reglamentario de este tributo, Decreto N° 220/998, prevé una serie de exoneraciones para la industria a saber:

- Cajas de cartón para recolección, transporte y almacenaje de frutas, flores y hortalizas.
- Cajas de cartón corrugado para el envasado de inoculantes de leguminosas.
- Las adquisiciones en plaza y las importaciones de materias primas, destinadas a elaborar los bienes mencionados en los numerales de este artículo. Deberán incluir el IVA, salvo que estuvieran exoneradas en virtud de otras disposiciones.
- El citado tributo así como el de los restantes bienes y servicios destinados a integrar directa o indirectamente el costo de los referidos bienes, será devuelto por la DGI de acuerdo al procedimiento establecido para los exportadores.

Deducción del IVA del gasoil

De acuerdo al Decreto N° 268/010 las industrias manufactureras y extractivas podrán deducir en su liquidación mensual del impuesto al valor agregado (IVA), el IVA abonado en la compra del gasoil.

Esta deducción opera siempre que el mismo este destinado al proceso productivo que incluye desde la recepción de la materia prima hasta en el envío del producto terminado inclusive.

Esta deducción establece dos topes, en los cuales deberá tomarse el mínimo de los dos:

- El IVA del gasoil consumido en el año anterior, es decir, podrá la empresa deducir en el presente año hasta los litros de gasoil consumidos en el ejercicio anterior.
- El 4% de la facturación total de los bienes manufacturados o extraídos, excluido el propio impuesto.

3.4.4.1 Realidad del sector

Beneficios fiscales FANAPEL S.A. según firma de auditores externos.

En el 2010 el Poder Ejecutivo aprobó el proyecto de inversión presentado por la empresa según el Decreto N° 455/007. Dicho proyecto consistió en la construcción de una nueva planta de generación de vapor y energía eléctrica en base a biomasa que permitió una significativa reducción de costos e independencia total de los combustibles para generación de vapor. Los beneficios obtenidos fueron los siguientes:

- Exoneración de Impuestos a las Rentas de las Actividades Económicas por UI 78.610 (aproximadamente US\$ 9.442), que será aplicable por un plazo de 5 años a partir del ejercicio finalizado el 31/5/2009 inclusive o desde el

ejercicio en que se obtenga renta fiscal, siempre que no hayan transcurrido cuatro ejercicios de la declaratoria promocional.

- Cómputo de los bienes que se incorporen con destino a la Obra Civil como exentos a los efectos de la liquidación del impuesto al patrimonio por el término de 10 años, así como los bienes muebles del activo fijo por el término de su vida útil.

Según lo establecido por la normativa vigente, la Comisión de Aplicación (COMAP) realizará un seguimiento del cumplimiento del proyecto presentado por la sociedad en base al cual se obtuvieron los beneficios fiscales antes mencionados, cuantificando los indicadores correspondientes. Al 31/05/2011 el proyecto estaba en la etapa de construcción y montaje y no habían utilizado los beneficios fiscales obtenidos.

3.5 Anexos

Industria Papelera Uruguay S.A. (IPUSA)

Empresa papelera de origen nacional adquirida en 1994 por el grupo Chileno Holding CMPC.

En 2007 realizó la construcción de una planta con dos máquinas papeleras, líneas de conversión de rollos, conversión de servilletas y conversión de productos de consumo institucional. Además cuenta con 3 máquinas de productos sanitarios, pañales descartables de niños y toallas femeninas

IPUSA ofrece una amplia gama de productos de papel tissue, pañales infantiles y para adultos, toallas femeninas y protectores diarios que satisfacen las necesidades del hogar y la familia. Las líneas que comercializa son Elite, Higienol, Sussex, Babysec, Ladysoft y Cotidian

Además, cuenta con una máquina pañalera, la cual produce pañales descartables.

Fábrica Nacional de Papel S.A. (FANAPEL)

Es una sociedad anónima abierta domiciliada en la República Oriental del Uruguay. Su principal actividad es la producción de celulosa y papel para la venta local y exportación, y la comercialización de papeles y cartulinas importadas, y otros insumos para la industria gráfica.

Las principales subsidiarias y negocios conjuntos que integran el Grupo Fanapel son las siguientes:

			Participación	
	País	30/05/2011		30/05/2010
Converpel S.A	Uruguay	100%		100%
Compañía Papelera S.A	Uruguay	63%		63%
Comital Uruguay S.A	Uruguay	50%		50%
Suministros Gráficos Ltda	Chile	87%		86%

Fuente: <http://www.bvm.com.uy>

Desde el 30 de mayo de 2008 el paquete accionario del Grupo Fanapel es controlado mayoritariamente por Celulosa Argentina S.A. El 28 de Octubre de 2010 Fanapel S.A. adquirió un 1% adicional del paquete accionario de Suministros Gráficos Ltda.



La moneda funcional de la empresa es el dólar estadounidense dado que la sustancia económica en que desarrolla su actividad es en dicha moneda, tomando como punto de referencia los elementos indicados en la NIC 21:

- El flujo de ingresos se encuentra denominado en dólares estadounidenses, dado que todos los precios se fijan en dicha moneda con independencia del tipo de cambio existente en la economía local.
- Las cobranzas de las cuentas por cobrar se efectúa sustancialmente en dólares estadounidenses.
- El costo de adquisición de las principales materias primas y mercadería de reventa utilizada o comercializada por la Sociedad se encuentran denominados en dólares estadounidenses, lo cual representa, una parte sustancial del costo total de la entidad.
- El financiamiento se encuentra denominado en dólares estadounidenses.

Papelera Mercedes S.A. (PAMER)

Es una sociedad anónima abierta constituida el 20/08/1937. Su objeto social es la fabricación y comercialización de planchas y cajas de cartón corrugado y papeles (kraft, liners, ondas e higiénicos).

Compañía Industrial Comercial del Sur S.A. (CICSSA)

En 1950 nace en Uruguay destinada a ocupar un importante lugar en la actividad productiva del país. En aquellos tiempos producía papeles, bolsas multipliego y envases de cartón corrugado.

Hoy los envases de cartón corrugado son su especialidad, y es en este rubro, una de las principales empresas del país.

En junio del 2000, la empresa fue adquirida por el grupo Mustad, un conglomerado industrial de origen noruego.

El objetivo de la empresa es ser líder en el mercado del embalaje reciclable, y para ello, ha trazado una estrategia que se apoya en la calidad del servicio al cliente y la innovación.

CICSSA está ubicada en Camino Carrasco Km. 16.500 (zona de Paso Carrasco), departamento de Canelones. Su parque de máquinas, le permite procesar en tres turnos 2.100 toneladas mensuales de cartón.

Capítulo 4 – EL MERCOSUR

4.1 Antecedentes

La primera propuesta de integración económica latinoamericana para el desarrollo de las naciones fue la ALALC (Asociación Latinoamericana de Libre Comercio). La ALALC fue creada por el Tratado de Montevideo de 1960, con la participación de Argentina, Brasil, Chile, México, Paraguay, Perú y Uruguay. Posteriormente se incorporaron Colombia, Venezuela, Ecuador y Bolivia.

El objetivo de ALALC fue establecer una zona de libre comercio a través de la eliminación de todas las restricciones, cupos y gravámenes al comercio entre los estados miembros según el principio de la nación más favorecida. Sin embargo, los objetivos propuestos se lograron muy limitadamente y ante la imposibilidad de cumplir los plazos de creación de la zona de libre comercio (primero en 1972 y luego en 1980), se efectúa una ronda de negociaciones que termina con la firma del Tratado de Montevideo de 1980 que crea la ALADI en reemplazo de la ALALC.

En la década del 70 Uruguay profundizó su relacionamiento comercial con Brasil a través del Protocolo de Expansión Comercial (PEC) y con Argentina a través del Convenio Argentino Uruguayo de Cooperación Económica (CAUCE). Los acuerdos CAUCE y PEC se establecieron en 1975 y 1976 respectivamente y lo hicieron en el marco de una política de incentivos a las exportaciones de la producción industrial. En la misma línea varios años después, los mismos países

involucrados buscaron ampliar los acuerdos anteriores. Así, a través del Acta de Colonia firmada entre Uruguay y Argentina en 1985, se abrió la posibilidad de que toda la producción industrial uruguaya recibiera un tratamiento preferencial de hasta un cupo de 5% del mercado argentino. Por otro lado, Uruguay se comprometió a que el sector de bienes del capital argentino contara con un tratamiento preferencial en el mercado local.

Entre los años 1984 y 1989 Argentina y Brasil, en situaciones de coyuntura política y económica similares, comenzaron trabajos conjuntos en pos de una asociación comercial suscribiendo veinticuatro protocolos bilaterales en los que se regulaban diversas áreas.

Dentro de los más importantes se encuentra la Declaración de Iguazú en el año 1985. La mencionada declaración creaba una comisión mixta tendiente a determinar aquellas áreas de complementación económica, industrial, energética, de transporte y comunicaciones, necesarias para implementar el acuerdo.

Años más tarde, en 1990, Argentina y Brasil suscribieron y registraron ante la ALADI un Acuerdo de Complementación Económica, en el que profundizaron los acuerdos comerciales bilaterales preexistentes. En ese mismo año, representantes de ambos países se reunieron con autoridades de Uruguay y Paraguay, donde estos últimos expresaron su voluntad de incorporarse al proceso bilateral en curso. Se convino entonces, que era necesario suscribir un acuerdo creando un mercado común cuatripartito.

4.2 Tratado de Asunción

El 26 de marzo de 1991 se firma el Tratado de Asunción entre los cuatro países (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay). Fue a partir de este tratado que comienza un proceso en pos de los objetivos establecidos.

Es un acuerdo regional, que queda abierto a la posibilidad de que otros países miembros de la ALADI se integren. Los Estados Asociados del Mercosur en la actualidad son: Bolivia, Chile, Perú, Ecuador y Colombia.

Se trata también de un acuerdo de integración económica, estableciéndose un programa de libre movilidad de bienes, servicios y factores productivos, la coordinación de políticas macroeconómicas y sectoriales y un arancel externo común, así como otros instrumentos de la regulación del comercio.

El pasado 29 de julio de 2012, en una resolución simultánea, Argentina, Brasil y Uruguay decidieron suspender del Mercosur a Paraguay e incorporar a Venezuela como miembro pleno del bloque. Este hecho no lo vamos a tener en cuenta hoy en nuestro trabajo.

4.3 Estructura Institucional del MERCOSUR

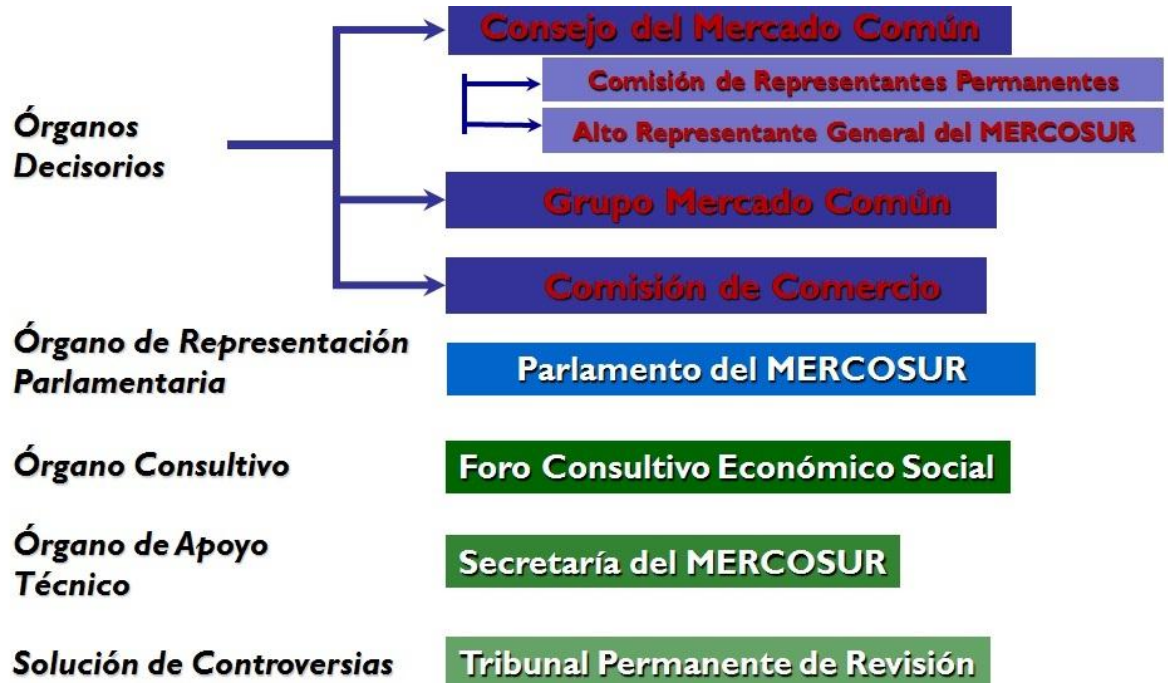
En 1994, a través del Protocolo de Ouro Preto, se estableció la estructura institucional del Mercosur y dotó al acuerdo de personalidad jurídica internacional.

El protocolo puso fin al proceso de transición que había sido definido por el Tratado de Asunción y se adoptaron los instrumentos de política comercial que caracterizan a una unión aduanera.

Este Protocolo definió que solo tres órganos del Mercosur tendrán capacidad decisoria. En ese sentido, el Consejo del Mercado Común (CMC), el Grupo del Mercado Común (GMC) y la Comisión de Comercio del MERCOSUR (CCM) serán encargados de la conducción política y la toma de decisiones y resoluciones que aseguren el cumplimiento de los plazos y objetivos establecidos. Los órganos anteriormente mencionados son de carácter intergubernamental, esto implica que las normas aprobadas en el marco de dichos órganos deben ser incorporadas al ordenamiento jurídico de cada Estado Parte, salvo mención expresa en contrario.

La Secretaría del Mercosur se encuentra en Montevideo, Uruguay, mientras que el Tribunal Permanente de Revisión (referido a la solución de controversias) tiene su sede en Asunción, Paraguay.

Figura 17: Estructura Institucional del Mercosur



Fuente: www.mercosur.int

4.4 Objetivos

El Mercosur tiene cuatro objetivos fundamentales, establecidos en el Artículo 1 del Tratado de Asunción:

1) La libre circulación de bienes, servicios y factores productivos entre los países, a través, entre otros, de la eliminación de los derechos aduaneros y restricciones no arancelarias a la circulación de mercaderías y de cualquier otra medida equivalente.

2) El establecimiento de un arancel externo común y la adopción de una política comercial común con relación a terceros Estados o agrupaciones de Estados y la coordinación de posiciones en foros económico comerciales regionales e internacionales.

3) La coordinación de políticas macroeconómicas y sectoriales entre los Estados Partes: de comercio exterior, agrícola, industrial, fiscal, monetaria, cambiaria y de capitales, de servicios, aduanera, de transportes y comunicaciones y otras que se acuerden, a fin de asegurar condiciones adecuadas de competencia entre los Estados Partes.

4) El compromiso de los Estados Partes de armonizar sus legislaciones en las áreas pertinentes, para lograr el fortalecimiento del proceso de integración.

4.5 Arancel Externo Común

El Mercosur cuenta desde el año 1995 con un Arancel Externo Común (AEC), de conformidad a lo establecido en el Tratado de Asunción y como condición indispensable en la profundización del proceso de integración.

Es el sistema por el cual se clasifican e identifican todo el universo de mercancías. Cada una de estas mercancías identificadas tiene adjudicado un valor, expresado en porcentaje, llamado Arancel que es el impuesto que pagará cada mercancía al ingresar al Mercosur por cualquiera de sus Estados Partes.

El AEC está basado en la Nomenclatura Común del Mercosur (NCM) y definido mediante una alícuota aplicable a cada ítem arancelario. Los Aranceles se ubican entre el 0% y el 20%, dependiendo de la categoría de los productos y de la existencia o no de producción regional.

Los Estados Partes del podrán mantener una lista de excepciones al AEC, la cual contendrá una determinada cantidad de ítems de la NCM temporariamente exceptuados del régimen general del AEC. El Consejo del Mercado Común (CMC) ha aprobado mediante distintas decisiones, la cantidad de ítems y el tiempo máximo para la aplicación de dichas excepciones. Cada país tiene distintas listas de excepciones, esto es con el objetivo de promover el ingreso de determinada mercadería a ese país o de frenarlo en el caso de que el mismo ya la produzca. Para atenuar los problemas derivados de desequilibrios de oferta y demanda inesperados en virtud de desabastecimiento en el Mercosur, se le permite a los Estados Partes, con carácter puntual y excepcional, aplicar a los productos que se encuentren en dichas condiciones reducciones temporarias al AEC, con plazos de vigencia definidos y limitadas a contingentes.

Existe, asimismo, un régimen especial establecido para los Bienes de Capital, los Bienes de Informática y Telecomunicaciones y los sectores automotor y azucarero, mediante el cual los Estados Partes podrán aplicar alícuotas diferentes a las del AEC.

El arancel externo común es una condición necesaria para que el Mercosur pueda convertirse en un único territorio aduanero. Un territorio aduanero unificado hace

posible la libre circulación de las mercaderías, facilitando enormemente los intercambios y permitiendo que se manifiesten las ventajas de la especialización utilizando lo mejor posible las potencialidades de cada país.

Sin embargo, podemos decir que el Mercosur es una Unión Aduanera Imperfecta ya que existen restricciones arancelarias y excepciones al AEC, lo que hace que cada país en ocasiones aplique aranceles distintos.

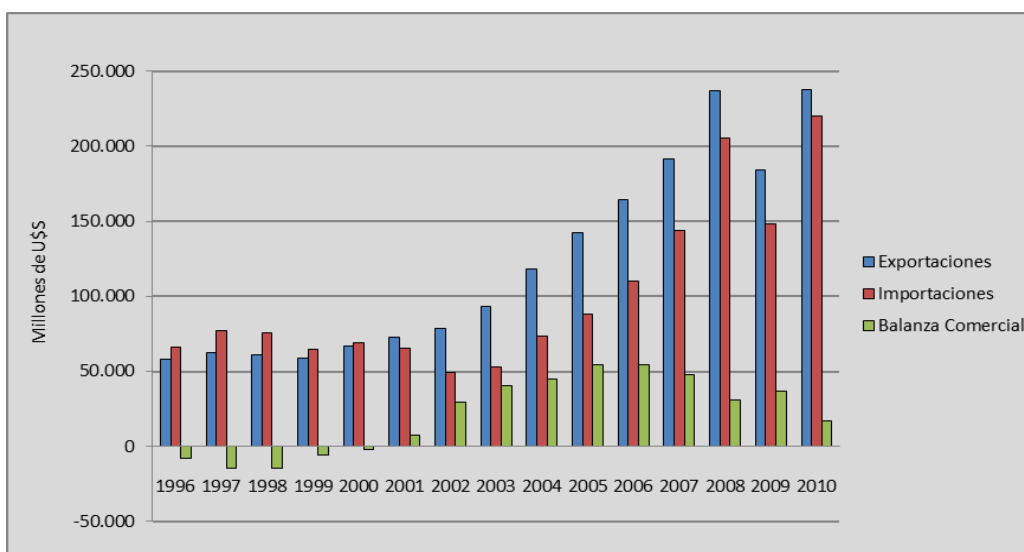
Salir del Mercosur le permitiría a Uruguay efectivizar acuerdos bilaterales con otros países, pero esto le quitaría dinamismo al comercio regional y perdería poder de negociación en ciertas ocasiones con mercados competitivos, como es el caso de la Unión Europea a quien le interesa negociar con bloques y no con países aislados.

4.6 El Mercosur como bloque

En esta sección nos enfocaremos en analizar las relaciones comerciales que ha tenido el Mercosur en los últimos 20 años con los principales grupos económicos, analizando las exportaciones e importaciones y la evolución de la balanza comercial.

	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Exportaciones	57.963	62.796	61.100	59.175	66.892	72.734	78.669	93.375	118.275	142.697	164.499	191.531	236.807	184.526	237.413
Importaciones	66.169	77.021	75.848	64.925	69.191	65.613	49.322	53.083	73.387	88.014	109.992	143.764	205.804	147.946	220.172
Balanza Comercial	-8.206	-14.225	-14.748	-5.751	-2.299	7.120	29.347	40.292	44.888	54.683	54.508	47.766	31.003	36.580	17.240

Figura 18: Intercambio Comercial del Mercosur como bloque



Fuente: Centro de Economía Internacional - www.cei.gov.ar

4.6.1 Relación comercial Mercosur – Unión Europea

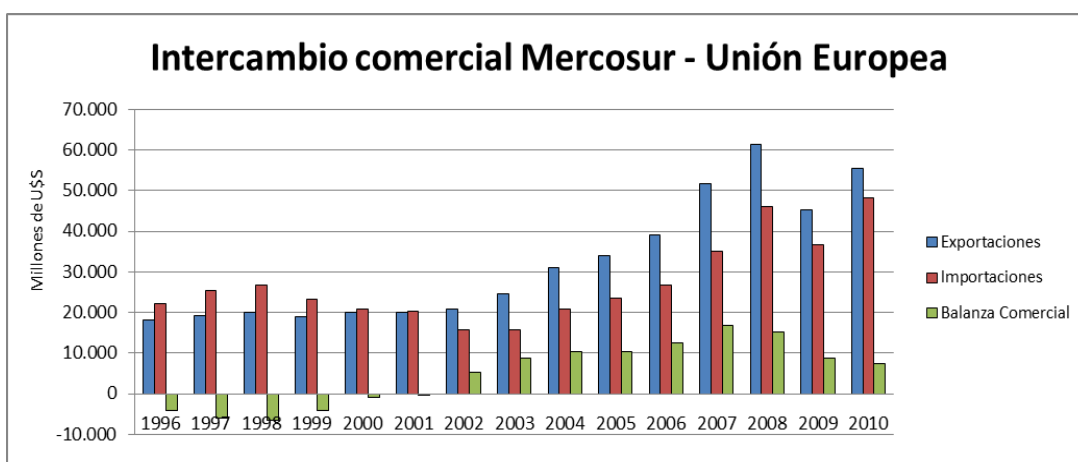
La UE es el principal socio comercial del Mercosur y las cifras de comercio son solo superadas por las operaciones efectuadas entre el Mercosur y el resto del mundo.

El comercio desde 1996 tenía un predominio de importaciones sobre las exportaciones, debido, entre otros factores, a que las monedas de los países del Mercosur, se encontraban apreciadas respecto del dólar, lo que producía un

abaratamiento de los productos europeos por sobre los nacionales. En 1998 se produce el pico de este comportamiento que se comienza a revertir desde Brasil y cambia abruptamente durante las épocas de crisis de Argentina y Uruguay, que comprendió los años 2000 a 2002 donde se equiparan ambas operaciones hasta quedar prácticamente igualadas. Las exportaciones se mantienen en un nivel similar al de los años anteriores, pero las importaciones descienden fuertemente.

A partir que las economías más grandes del bloque (Argentina y Brasil) se fueron recuperando y debido principalmente a la devaluación de las monedas locales, las exportaciones crecieron ininterrumpidamente a partir del año 2002 generando una balanza comercial cada vez más favorable.

Puede apreciarse también que en los últimos años el nivel de importaciones del Mercosur ha crecido nuevamente, incluso superando los niveles que tenía antes de las devaluaciones.



Fuente: Centro de Economía Internacional - www.cei.gov.ar

4.6.2 Relación comercial Mercosur - EEUU

En el año 1994 se realizó la Cumbre de las Américas en Miami (EEUU), con el propósito de crear la llamada Área de Libre Comercio de las Américas (ALCA) para el año 2005. La idea de creación de esta Área de Libre Comercio no prosperó en América Latina, principalmente por la divergencia del tamaño del mercado estadounidense con las economías del sur.

Los principales puntos de discusión entre el Mercosur y EEUU respecto al ALCA fueron:

1. Dumping y subsidios agrícolas
2. Barreras fitosanitarias y defensa de la competencia
3. Apertura de servicios
4. Propiedad intelectual

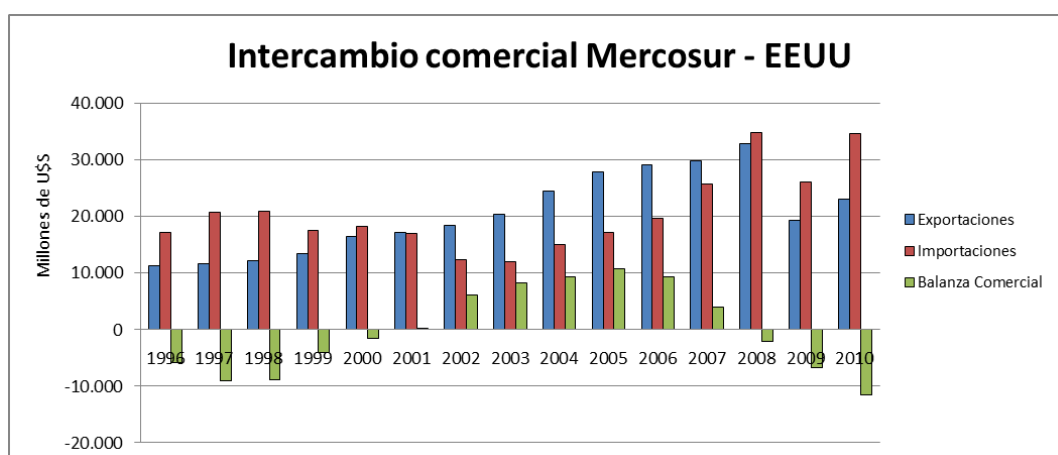
Debido entonces al estancamiento del proyecto del ALCA, EEUU se ha lanzado a la firma de tratados de libre comercio (TLC) bilaterales que tienen importantes efectos para el desarrollo socioeconómico y el futuro de la integración regional, ya que esto llevaría a una política radial de acuerdos de libre acceso con todos los mercados y ello podría devenir en un importante factor de disgregación.

Como claro ejemplo puede exponerse que en el Mercosur, tanto Uruguay como Paraguay han planteado la posibilidad de entablar negociaciones bilaterales con EEUU, lo que en parte se relaciona con el malestar de ambos países con las falencias en el funcionamiento del Mercosur.

¿Cuál es el problema de lanzarse a esa estrategia de TLC? Por un lado se perdería el poder conjunto de negociación de una región como el Mercosur, ya que una cosa es negociar con el Mercosur como bloque y otra cosa es que negocie cada país. Además requiere el aval de los restantes países so pena de dejar de pertenecer al bloque, ya que en la cumbre de Ouro Preto se decidió que la política comercial con terceros países se negociara como bloque.

El comercio con EEUU sigue el mismo patrón que tuvo el comercio del Mercosur en el período analizado (1996-2010). Comienza con un comportamiento de preferencia de las importaciones sobre las exportaciones motivado, principalmente por el tipo de cambio bajo imperante de la época, y este comportamiento se mantiene hasta el comienzo de las crisis de los principales países del bloque (Brasil 1998 y Argentina 2001). En esta época de caída del comercio los saldos de importaciones y exportaciones comenzaron a ser casi iguales, y luego de las respectivas depreciaciones de las monedas se consigue un incremento en la competitividad internacional que comienzan a tornar más rentables las exportaciones hacia ese país.

Igualmente, de la misma forma que sucede con la Unión Europea, las importaciones vienen creciendo a grandes pasos y se ubica en niveles superiores a los que alcanzaba en 1998. La balanza comercial tuvo un sostenido crecimiento desde el 2002, pero a partir del 2006 comenzó en un período de recesión.



Fuente: Centro de Economía Internacional - www.cei.gov.ar

4.6.3 Relación comercial Mercosur - China

Los intercambios económicos y comerciales entre ambas partes son cada día más estrechos. Incluso muchos expertos, tanto chinos como extranjeros, consideran que las relaciones económicas y comerciales entre China y América Latina están atravesando una época dorada.

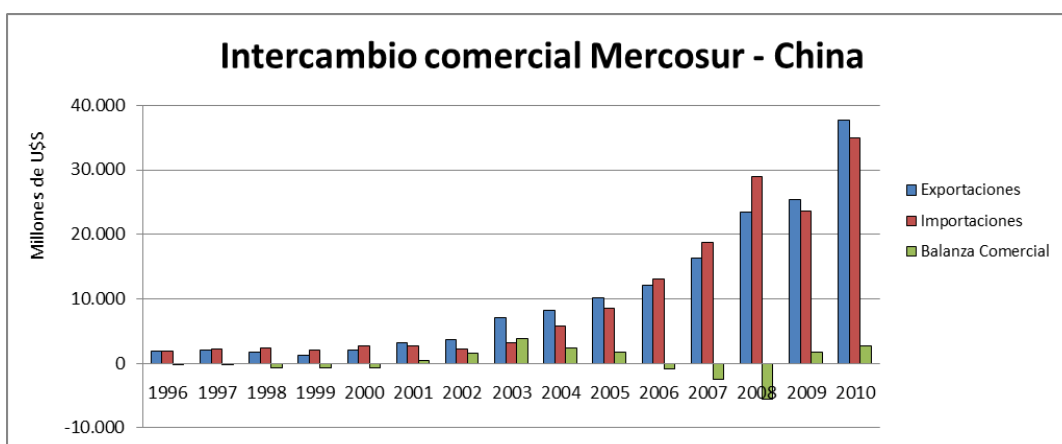
Si hasta 2004 la inversión china había predominado en los recursos naturales, hoy estas alcanzan a las infraestructuras (puertos y vías férreas, ensamblaje, telecomunicaciones, textiles, etc.). China vende al Mercosur básicamente productos elaborados y compra materias primas y productos básicos.

La evolución que han tenido tanto las exportaciones como las importaciones con este país es notoria, sobretudo a partir de la crisis económica sufrida en el año 2002. Las exportaciones en el año 2010 entre el Mercosur y China tuvieron un incremento del 48,4% respecto al año anterior. En cuanto a las importaciones,

también vienen teniendo un sostenido crecimiento en los últimos años. En el año 2010 las mismas tuvieron un incremento del 48,2% respecto al año anterior.

Si bien el panorama del aumento comercial es un dato muy positivo respecto a las ventas y negociaciones que se puedan llevar a cabo en este enorme mercado, hay que seguir muy de cerca y prestar especial atención a la disminución de la balanza comercial. Desde el 2006 hasta el 2008 el saldo de la balanza comercial fue desfavorable para el bloque. Se hace hincapié en este aspecto a causa de que el tamaño del mercado chino puede traer importantes consecuencias a la producción local de ciertos bienes.

A su vez, China contempla las actuales dificultades de la economía de EEUU como una importante oportunidad para coordinarse mejor con América Latina, con el objeto de reducir los factores negativos del contexto internacional y conseguir un crecimiento económico estable y continuo que, a la par, intensifiquen también su influencia política en la región.

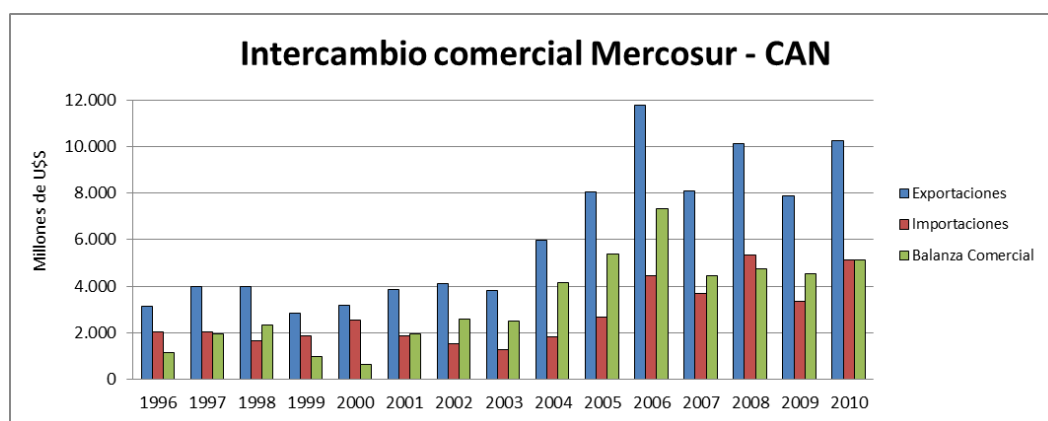


Fuente: Centro de Economía Internacional - www.cei.gov.ar

4.6.4 Relación Mercosur - Comunidad Andina de Naciones (CAN)

La Comunidad Andina de Naciones (CAN) está compuesta actualmente por Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú. Esta comunidad firmó con el Mercosur un Acuerdo de Complementación Económica el 6 de diciembre de 2002, dando lugar también al diálogo político.

Asimismo, se abrió la posibilidad de entablar negociaciones con cada uno de los estados integrantes del bloque andino. Finalmente, el 30 de diciembre de 2005 se creó una zona de libre comercio entre la Comunidad Andina y el Mercosur. Las relaciones comerciales con este bloque de países es el que principales beneficios le otorga al Mercosur ya que en ningún momento la balanza comercial ha sido negativa. Si bien el nivel de importaciones ha crecido en los últimos años, este no es comparable con el nivel de exportaciones.



Fuente: Centro de Economía Internacional - www.cei.gov.ar

4.6.5 Estados Asociados

El estatus de Estado Asociado se establece por acuerdos bilaterales, denominados Acuerdos de Complementación Económica (ACE), firmados entre el Mercosur y cada país que decida adquirir ese rango. En ellos se establece un cronograma para la creación de una zona de libre comercio y la gradual reducción de las tarifas arancelarias entre el Mercosur y los países firmantes.

- Chile formalizó su asociación al Mercosur el 25/06/1996 con la suscripción del ACE Mercosur - Chile.
- Bolivia lo hizo el 17/12/1996 mediante la firma del ACE Mercosur - Bolivia. A fines de 2006 oficializó su pedido de admisión como miembro pleno.
- Perú formalizó su asociación en 2003 con la suscripción del ACE Mercosur - Perú.
- Colombia, Ecuador y Venezuela formalizaron su asociación en 2004, mediante el ACE Mercosur - Colombia, Ecuador y Venezuela.

Venezuela anunció su retiro de la CAN el 22 de abril de 2006 y solicitó su ingreso como miembro pleno del Mercosur.

Figura 19: MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Bloque compuesto por países con gran potencial en recursos naturales. • Afianzamiento de Brasil como potencia mundial emergente • Tasas de crecimiento económico sustentables de los principales socios (Argentina y Brasil) • Buen desarrollo de comercio intra-regional. • Región con mayor reserva mundial de agua dulce.	• Afianzamiento de Brasil como potencia mundial petrolera. • Negocios con potencias emergentes: India, Israel, China, etc. • Acuerdos de inversión con UE. • Crisis mundial alimenticia. • Inclusión de Venezuela al bloque. • Concreción de los programas internos de desarrollo.
DEBILIDADES	AMENAZAS
• Asimetrías económicas, sociales y políticas. • Competencia interna por entrada de productos a países desarrollados. • Integración incompleta. • Escasa credibilidad internacional de las instituciones. • Falta de cohesión interna. • Arancel externo común no aplicado en forma conjunta. • Democracias incompletas (Venezuela). • Limitada dotación de infraestructuras.	• Invasión de producción China. • Disgregación por firma de TLC bilaterales con EEUU. • Restricciones impuestas por terceros países para exportaciones alimenticias del Mercosur derivadas de la crisis mundial de alimentos. • Crisis financiera de EEUU. • No concreción de objetivos de Ronda de Doha. • Relación Venezuela - EEUU.

Fuente: Centro de Economía Internacional - www.cei.gov.ar

De acuerdo a lo visto anteriormente podemos determinar que si bien el Mercosur es un bloque que cuenta con un enorme potencial para desarrollarse y afianzarse como uno de los principales bloques económicos del orden mundial, esto se ve detenido debido al escaso grado de desarrollo que pudo alcanzar el mismo.

En un principio el Mercosur había sido ideado bajo el grado de integración de Mercado Común, y al día de hoy el bloque aún continúa como una Unión Aduanera Imperfecta, y además de esto, las fuertes divergencias y presiones internas pujan por llegar a la decisión sobre si avanzar en el afianzamiento del bloque o retroceder a una Zona de Libre Comercio.

Creemos que esta última decisión sería incorrecta, debido a que de esta forma el bloque perdería su poder de negociación conjunta frente a grandes potencias mundiales como pueden ser la Unión Europea, EEUU o China.

Si el bloque comienza a dar pasos hacia una mayor integración, dejando de lado intereses propios, generando nuevos programas de desarrollo interno, se comenzará a lograr un bloque más fuerte y preparado para hacer frente al desafío del comercio internacional y la globalización.

En cuanto a los objetivos establecidos en el Tratado de Asunción, concluimos que lo que funciona es el Mercosur comercial ya que se aplica la libre circulación de bienes, pero no se aplica la libre circulación de servicios y factores productivos entre los países. Existe un arancel externo común con algunos problemas y una política comercial común con relación a terceros.

No se aplican políticas de coordinación macros y sectoriales entre los estados partes, hecho que dificulta las condiciones de competencia.

4.7 Flujos de comercio Intra Mercosur

En el proceso de integración el intercambio de bienes y servicios es el resultado, tanto de las políticas comerciales como de la evolución macroeconómica de los países, estos elementos señalan el grado de interdependencia económica, lo que significa, entre dos países, el impacto que tiene el comportamiento de la economía de un país sobre el funcionamiento económico del otro.

Los países más grandes (Brasil y Argentina) tienen una mayor interrelación económica con el exterior y por lo tanto una menor demanda de adoptar acciones de tipo cooperativas con otros países. Los países más pequeños (Uruguay y Paraguay) son los que poseen el menor grado de interdependencia económica en la región.

Tanto Uruguay como Paraguay están interesados en que los países más grandes del grupo coordinen sus políticas macroeconómicas a efectos de evitar grandes impactos en sus economías.

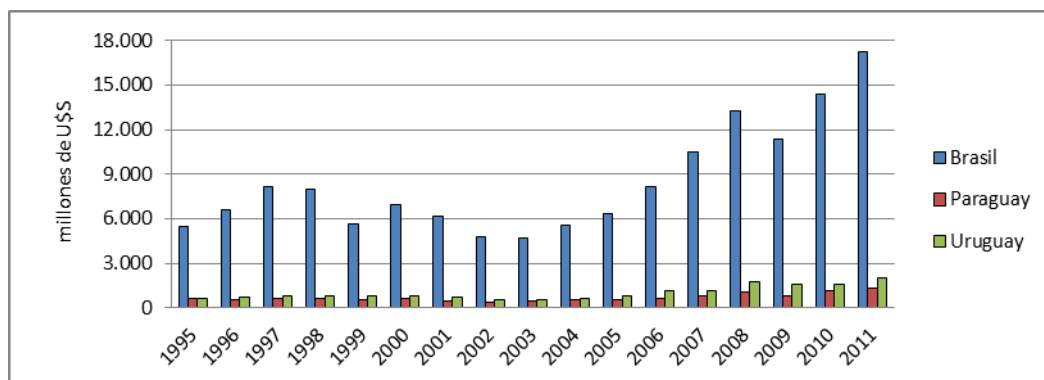
En este punto analizaremos el intercambio comercial que han tenido los miembros del bloque durante el período 1995 - 2011, detallando cuales han sido los principales productos comercializados.

4.7.1 ARGENTINA

Junto a Brasil, Argentina es uno de los principales actores del bloque económico. Del total de sus exportaciones un 25% tienen como destino el Mercosur siendo Brasil su principal comprador con un 83%, siguiendo Uruguay con un 10% y Paraguay con un 7%.

Las exportaciones de Argentina son principalmente del tipo agrícola, los productos de soja (granos y aceite) y cereales (trigo y maíz). Dentro del área petro-química, el petróleo y gas natural son de los productos más demandados por la región. Otras industrias relevantes dentro del sector exportador son la industria automotora, la industria siderúrgica y los productos bovinos (Carne, pieles y leche). El país también comercializa: frutas, pescado, papel y madera, cobre, aluminio, uva, productos caprinos, tabaco y algodón.

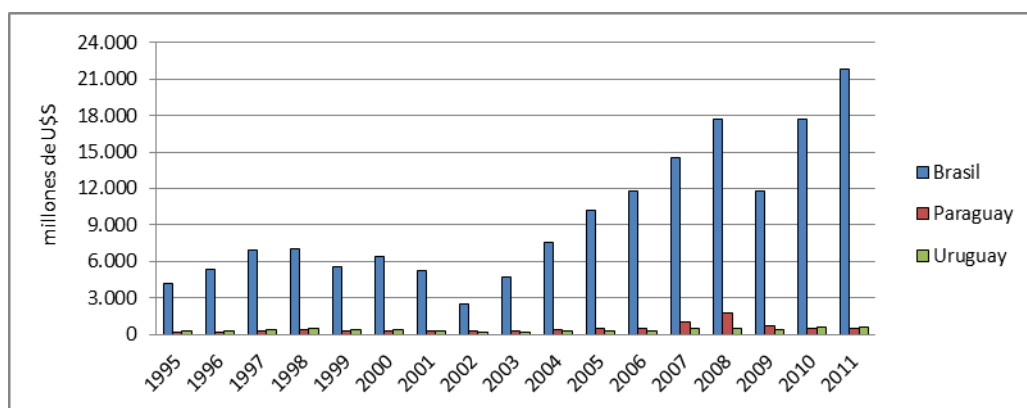
Figura 20: Exportaciones de Argentina al Mercosur



Fuente: Centro de Economía Internacional (CEI - www.cei.gov.ar)

En cuanto a las importaciones, está concentrada básicamente en máquinas, aparatos y artefactos mecánicos y objetos de uso electrónico. En menor medida se importan automóviles, productos químicos, combustibles, minerales metalúrgicos y manufacturas de metales. Un 92% se importa desde Brasil, seguido de un 5% de Paraguay y un 3% de Uruguay.

Figura 21: Importaciones de Argentina del Mercosur



Fuente: Centro de Economía Internacional (CEI - www.cei.gov.ar)

Analizando los dos gráficos anteriores podemos ver claramente los efectos de la crisis económica al final del 2001 y la devaluación del peso en 2002. Este escenario provocó la caída de las importaciones y el déficit de comercio se convirtió en un superávit. A medida de que la recuperación continuaba y el valor del peso se estabilizaba, las exportaciones (principalmente carne, soja y otros productos agrícolas, así como Petróleo) crecieron establemente.

Las importaciones empezaron el proceso de recuperación en 2003, debido a que el poder de compra de las compañías y las personas aumentaba.

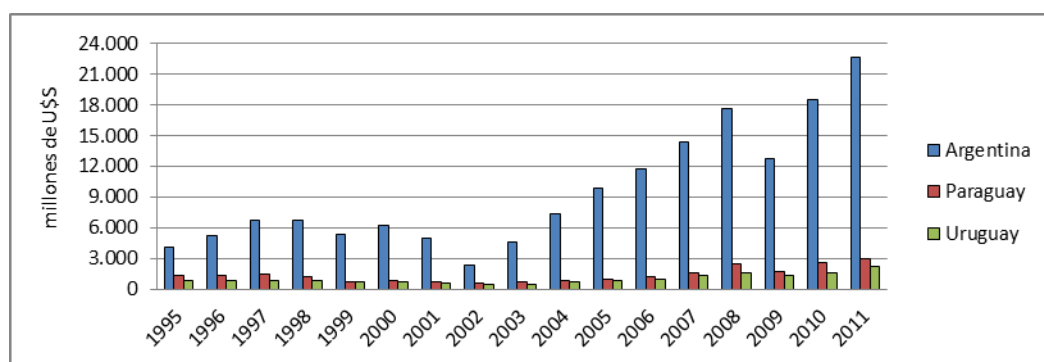
4.7.2 BRASIL

La economía Brasileña es la primera de América latina y la segunda de toda América. Los mayores socios de Brasil son India, México, Argentina, Mercosur, Estados Unidos, China y la Unión Europea.

Del total de sus exportaciones un 11% tienen como destino el Mercosur siendo Argentina su principal comprador con un 80%, siguiendo Paraguay con un 12% y Uruguay con un 8%.

Los principales productos que exporta Brasil a la región son: café, té y yerba mate, vehículos automóviles y sus partes, minerales metalíferos y sus concentrados, aceites de petróleo, energía eléctrica, teléfonos celulares e inalámbricos, plásticos y sus manufacturas, neumáticos de caucho, papel y cartón, mobiliario medico quirúrgico, entre otros.

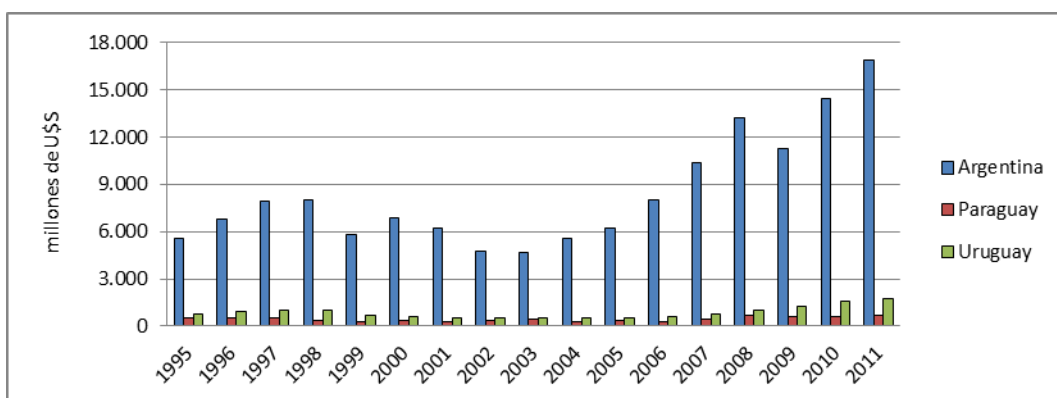
Figura 22: Exportaciones de Brasil al Mercosur



Fuente: Centro de Economía Internacional (CEI - www.cei.gov.ar)

Por otra parte lo que importa mayoritariamente son: cereales (trigo, arroz, cebada), malta, aceites esenciales, gas de petróleo y demás hidrocarburos, leche y productos lácteos, pescado, vinos, carnes.

Figura 23: Importaciones de Brasil del Mercosur



Fuente: Centro de Economía Internacional (CEI - www.cei.gov.ar)

En el contexto de la crisis internacional, durante 2009 el comercio mundial se desplomó y el intercambio intra-MERCOSUR no fue la excepción.

De acuerdo al informe del INTAL, en el 2009 las exportaciones brasileñas a los socios del Mercosur cayeron un 27,2% y las importaciones desde los mismos socios disminuyeron un 12,2%. Estas disminuciones no implican una disminución de los flujos comerciales regionales los cuales han crecido exponencialmente en términos absolutos entre los años 2003 y 2008.

4.7.3 URUGUAY

Uruguay es un país agroexportador, por lo cual la agricultura: arroz, trigo, maíz, girasol, sorgo, cebada, soja, caña de azúcar (Bella Unión) y la ganadería (vacunos, ovinos) son los recursos fundamentales de la economía. Las industrias principales son los frigoríficos, la lechera y derivados, la textil, la de papel y cartón, los fertilizantes, los alcoholes, el cemento y la refinación de hidrocarburos.

Se destacan también el sector de servicios (financieros, logística, transporte, comunicaciones) así como la pujante industria de las tecnologías de la información, en particular el desarrollo de software y servicios vinculados. Uruguay es también el mayor exportador per cápita de software de América Latina y el cuarto en términos absolutos, sólo superado por México, Brasil y Argentina.

En los últimos años ha crecido en importancia la explotación forestal de *Eucaliptus grandis* y *Eucaliptus globulus*, con vista a la producción de madera aserrada y madera para la producción de pasta de celulosa.

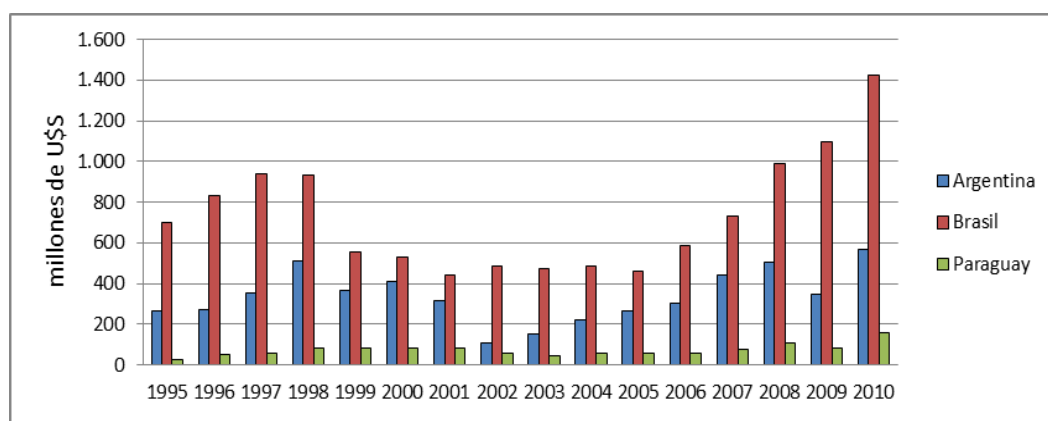
En el período 1999-2002 la economía sufrió una recesión importante, que derivaba fundamentalmente de los efectos indirectos de los problemas económicos de sus grandes vecinos, Argentina y Brasil. La crisis bancaria fue provocada por el retiro masivo de los activos de ciudadanos argentinos de la banca uruguaya. Luego con la intervención del FMI, Uruguay pudo hacer frente a sus problemas, entre ellos, la reestructuración de la deuda.

4.7.3.1 Exportaciones e importaciones

En el año 2010 las exportaciones uruguayas, según Dirección General de Aduanas y el Instituto Uruguay XXI, fueron de 6.761 millones de dólares y las importaciones unos 6.320 millones de dólares. En el año 2011 según las mismas instituciones, las exportaciones uruguayas fueron de 8.022 millones de dólares y las importaciones de 8.571 millones de dólares.

El 47% de las ventas externas de Uruguay se comercializan en el Mercosur siendo Brasil su principal comprador con un 64%, Argentina en un 30% y Paraguay un 6%.

Figura 24: Exportaciones de Uruguay al Mercosur

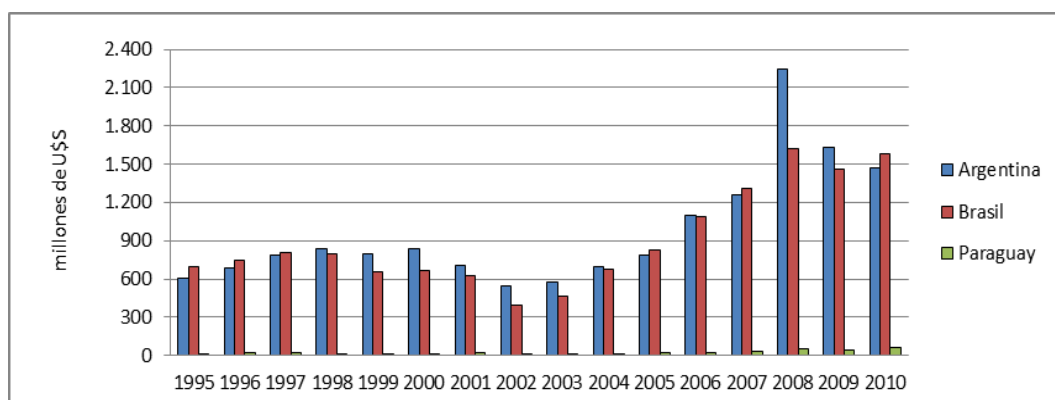


Fuente: Centro de Economía Internacional (CEI - www.cei.gov.ar)

Como se muestra en el cuadro anterior, las exportaciones a Brasil hasta 1998 tuvieron un crecimiento sostenido debido a que el dólar estaba artificialmente barato. Esto implicaba que este país utilizar políticas para disminuir el dólar y de

esta manera controlar los costos y la inflación, se producía una especie de ancla cambiaria. Esta situación fue imposible de sostener, lo que llevó al desenlace de una crisis económica.

Figura 25: Importaciones de Uruguay del Mercosur.



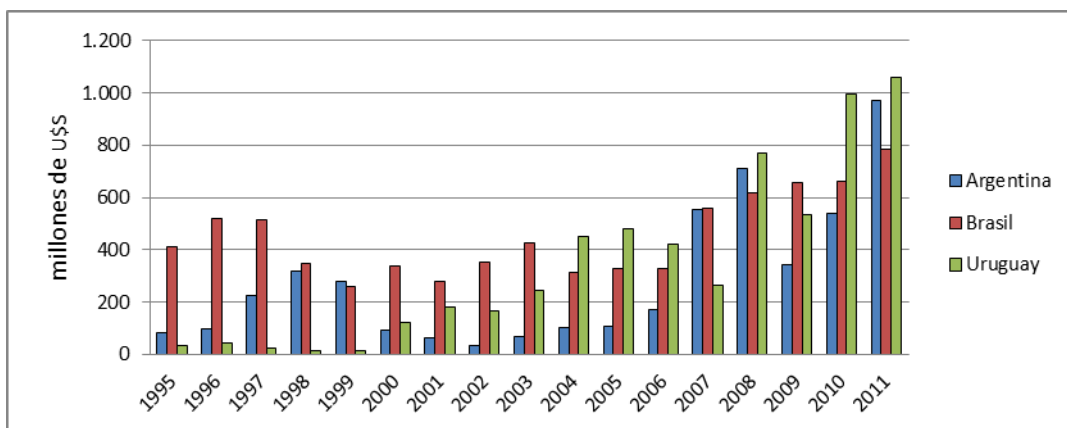
Fuente: Centro de Economía Internacional (CEI - www.cei.gov.ar)

4.7.4 PARAGUAY

Junto con Uruguay son los países más dependientes del bloque. Sus exportaciones son en un 42% a Brasil, un 32% a Uruguay y un 26% a Argentina.

Los principales productos que se comercializan intra-MERCOSUR son: cereales, carne deshuesada, envases de plástico, alambres de cobre, arroz, maderas tropicales aserradas, tortas y demás residuos sólidos de la extracción de aceite de soja, maíz, pieles y cueros curtidors, prendas de vestir, calzado, sebo bovino (grasas), habas de soja, mantas de fibras sintéticas, entre otros.

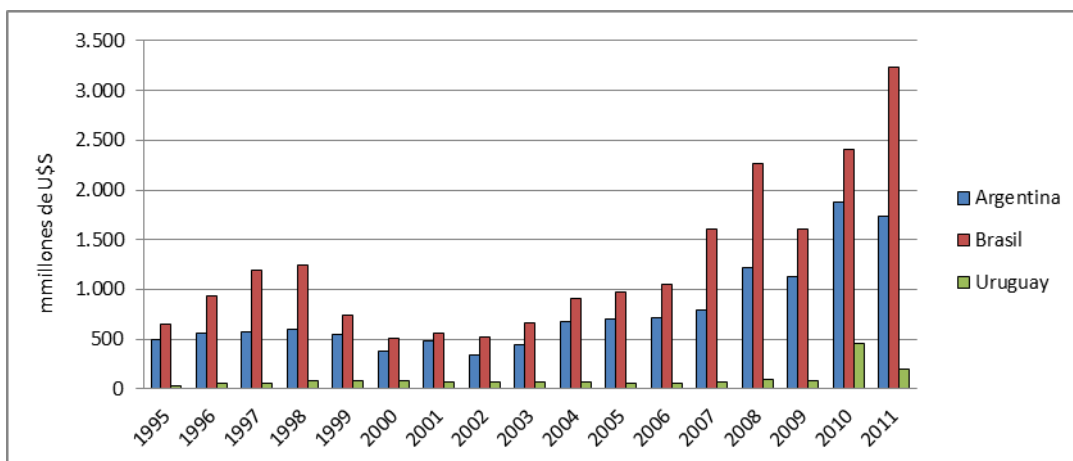
Figura 26: Exportaciones de Paraguay al Mercosur



Fuente: Centro de Economía Internacional (CEI - www.cei.gov.ar)

Luego de la crisis del 2002 las exportaciones a Uruguay se vieron en aumento en relación a las ventas con los demás países de la región.

Figura 27: Importaciones de Paraguay del Mercosur



Fuente: Centro de Economía Internacional (CEI - www.cei.gov.ar)

Luego de analizar los flujos de comercio intra-Mercosur, concluimos que la creación del Mercosur provocó una sinergia positiva. El mercado interno se fortaleció, en términos de Porter operó positivamente, y eso hizo que el bloque sirviera como plataforma para exportar más al resto del mundo. Cuando hablamos de “en términos de Porter” nos referimos a que debido a la creación del bloque, los países miembros pudieron ganar en economías de escala y eficiencia productiva. De esta forma se pudo competir con mercados más exigentes y eso llevó a que cada uno de los países se fortaleciera y lograra un mejor posicionamiento.

4.8 El comercio del Papel y el Cartón

La producción del sector silvícola creció sostenidamente en los últimos 15 años en la región; se han incrementado las exportaciones y las ventas, diversificándose tanto en productos como en mercados. Con el surgimiento del Mercosur, en el año 1990 se gravó el comercio de papel y cartón con un arancel del 20%. Entre los años 1995 y 1999, en los cuales el AEC de dicho sector estaba en un entorno del 12% y 16%, Uruguay mantuvo productos bajo un régimen de adecuación manteniendo aranceles intrazona superiores al AEC, por lo cual estos productos fueron incluidos en las listas de excepciones. En los siguientes 10 años, este arancel experimentó un importante descenso, logrando posicionarse gradualmente en 0% para los productos importados dentro de la región (los países miembros), y en un 15,5% para los provenientes del resto del mundo.

Dentro de esta industria se distinguen tres ramas productivas:

- La fabricación de pulpa de madera, papel y cartón
- La fabricación de papel y cartón ondulado
- La fabricación de envases de papel y cartón

La rama más significativa en nuestro país, y sobre todo desde el 2008, es la fabricación de pulpa de madera, y cuenta con importante participación del producto, empleo, consumo y exportaciones.

Desde el punto de vista tecnológico, podemos categorizar las dos primeras ramas como intensivas en capital, importando gran parte de sus insumos. Las empresas del sector en Uruguay presentan dificultades competitivas debido a los importantes costos de producción, correspondientes a las cargas sociales, el costo de la energía utilizada, servicios de comercio exterior y dificultades de importación de los insumos. Además se le suman las bajas escalas de producción en comparación con la industria regional; son en general empresas de pequeño y mediano porte en comparación con las empresas de la región.

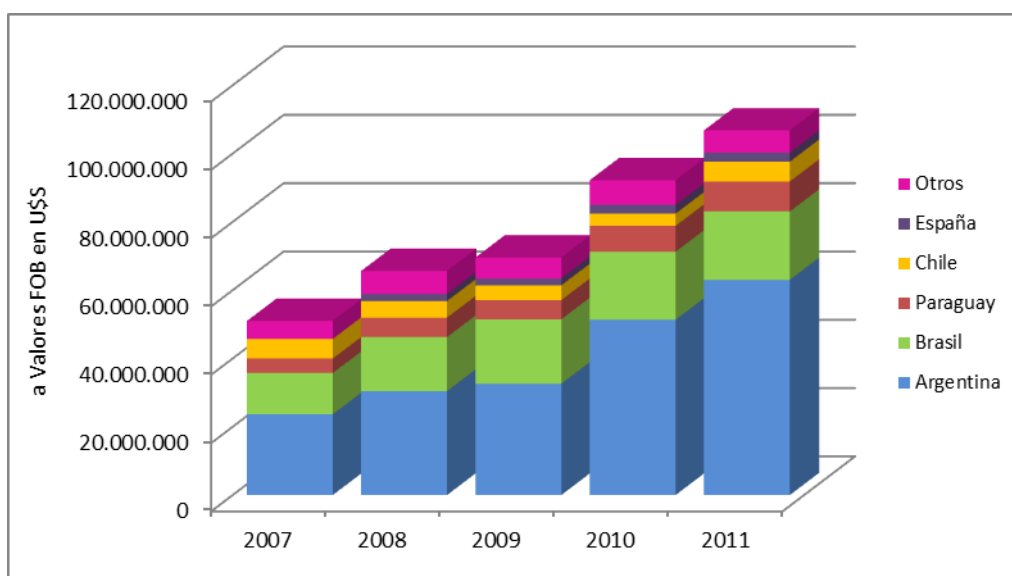
Las fábricas de pasta de celulosa instaladas en los últimos años en Uruguay (UPM y Montes del Plata), no representan ninguna amenaza ni oportunidad para las empresas que estamos analizando, ya que las mismas no se dedican a la elaboración de papel ni cartón en nuestro país.

En Uruguay esta industria tiene el 95% de la producción en manos de 5 empresas:

- ✓ **FANAPEL** (Fábrica Nacional de Papel). Fundada en 1898 representa hoy en día la empresa productora de papel más importante de nuestro país. En mayo de 2007 el Grupo Tapebicuá, grupo foresto industrial con operaciones en Argentina y Uruguay, adquirió el 97,6% de las acciones de Fanapel consolidando el desarrollo de un proyecto industrial regional.
- ✓ **IPUSA** (Industria Papelera Uruguaya S.A.). Empresa papelera de origen nacional, comienza a fines de 1930 con el fin de confeccionar sobres, cuadernos y talleres gráficos. En 1994 fue adquirida por la empresa chilena Holding CMPC. Se dedica hoy en día, en mayor parte, a la fabricación de papel de uso domestico (papel higiénico, papel de embalaje, cuadernos, sobres, servilletas).
- ✓ **PAMER** (Papelera Mercedes S.A.) Fundada en 1930. Su principal producto son las cajas de cartón, mercado en el que compite con CICSSA y otras empresas locales más pequeñas. Sus ventas se orientan predominantemente al mercado interno (hacia otras industrias) aunque exporta a la Argentina.
- ✓ **CICSSA** (Compañía Industrial Comercial del Sur SA). Se fundó en la década del cincuenta. En el año 2001 fue adquirida por el grupo noruego Mustad. Produce cajas de cartón y en menor medida bolsas multiuso. Se orienta al mercado interno donde compiten unas pocas empresas.

- ✓ **MOLSUR/URUKOR** Son dos empresas vinculadas que se dedican a corrugar el cartón y a producir cajas de cartón corrugado. Sus principales clientes son los frigoríficos, los cuales consumen cajas de cartón de gran tamaño.

Figura 28: Evolución de las Exportaciones de Uruguay

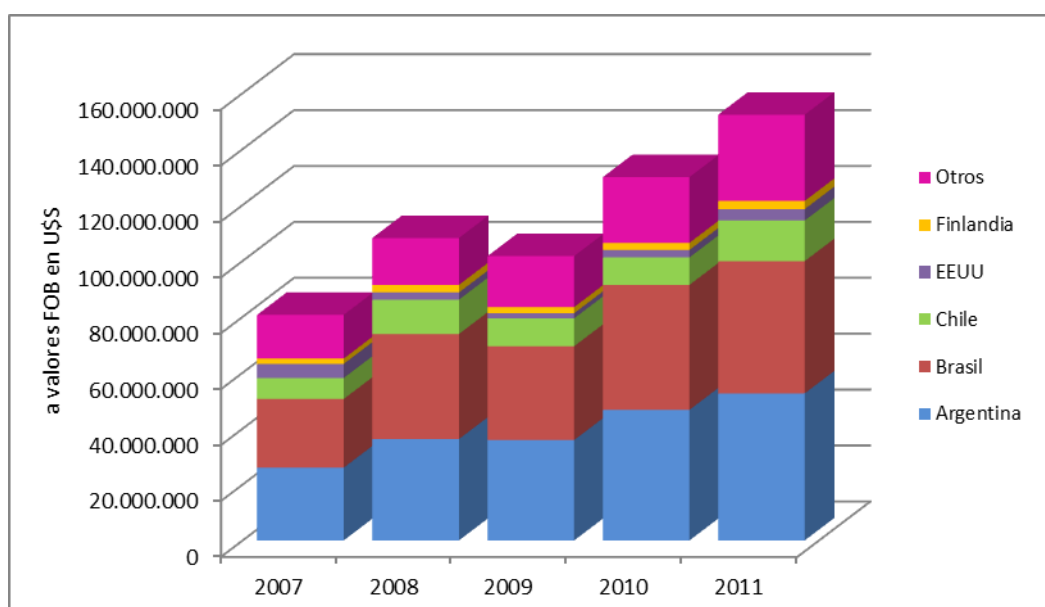


Fuente: <http://trade.nosis.com/es/Comex/>

Como podemos ver en el gráfico anterior, el principal destino de exportación de Uruguay es Argentina, alcanzando en el año 2011 un 60% del volumen total exportado. Dentro de este destino, los subproductos más vendidos son el papel estucado, cartón corrugado y el papel tissue. En segundo lugar le sigue Brasil con un 19% y luego, en menor proporción, demás países de la región como es el caso

de Paraguay con un 8% y Chile con 5%. Las exportaciones han venido creciendo año a año, siendo el total de las exportaciones en el 2011 U\$S 106.000 millones.

Figura 29: Evolución de las Importaciones de Uruguay



Fuente: <http://trade.nosis.com/es/Comex/>

Con respecto a las importaciones, en el año 2009 se produce una recesión de las mismas como consecuencia de la crisis económica sufrida durante el año 2008. Los principales países a los cuales compramos papel, cartón y manufacturas de pasta de celulosa son Argentina y Brasil. Luego le sigue Chile y en menor proporción EEUU y Finlandia. En el 2011, la balanza comercial fue negativa para nuestro país, alcanzando las importaciones los USD 140.000.000.

4.8.1 El comercio intra-Mercosur

Siguiendo con las relaciones intra-MERCOSUR, pero esta vez enfocados en el rubro específico de papel y cartón (Capítulo 48: Papel y Cartón, Manufacturas de Pasta de Celulosa, Papel o Cartón), podemos ver en los siguientes cuadros a quienes compran y a quienes venden cada uno de los países miembros del bloque.

Argentina y Brasil al ser los países más grandes del bloque y debido a las escalas de producción que manejan, sus relaciones comerciales son recíprocas. En el rubro del papel y el cartón el principal socio comercial de Argentina es Brasil, y el de Brasil es Argentina. Con respecto a nuestro país, el principal destino de Uruguay para las exportaciones es el mercado argentino, mientras que cuando observamos las importaciones, si bien Argentina es el principal país del cual importamos papel y cartón, también lo hacemos en una porción importante desde Brasil. Paraguay es el que tiene el mercado más pequeño dentro del Mercosur, su principal socio comercial es Argentina, tanto para las exportaciones como para las importaciones.

Es por este análisis que podemos concluir que Argentina es el principal destino de exportaciones e importaciones dentro del Mercosur para el rubro de papel, cartón y manufacturas de pasta de celulosa.

Figura 30: EXPORTACIONES INTRAMERCOSUR (2007-2011)

en miles de USD FOB	ARGENTINA	BRASIL	PARAGUAY	URUGUAY
ARGENTINA		413.823	209.231	230.582
BRASIL	1.944.626		265.039	212.696
PARAGUAY	19.441	2.781		1.354
URUGUAY	189.552	80.020	30.997	

Fuente: Elaboración propia - www.aladi.org

Figura 31: IMPORTACIONES INTRAMERCOSUR (2007-2011)

en miles de USD CIF	ARGENTINA	BRASIL	PARAGUAY	URUGUAY
ARGENTINA		431.765	236.171	238.058
BRASIL	2.183.403		333.976	228.093
PARAGUAY	27.597	4.547		1.889
URUGUAY	200.712	144.666	29.675	

Fuente: Elaboración propia - www.aladi.org

Los principales productos de exportación del Uruguay son los papeles con fines gráficos y los de uso doméstico y sanitario. Dentro de los papeles con fines gráficos, el papel estucado es el más exportado y en relación a los papeles de uso doméstico y sanitario, el papel tissue es el que ha tenido mayor crecimiento en los últimos años. Este papel se caracteriza por su buena flexibilidad, suavidad superficial, baja densidad y alta capacidad para absorber líquidos, por lo que se lo utiliza para fines higiénicos y domésticos (pañuelos, servilletas, toallitas). El tercer lugar lo ocupan los envases y las cajas de cartón que en el año 2011 representaron un 15% de la producción. En general, estas se venden ya impresas a los clientes, por lo que las empresas han tenido que invertir en maquinaria para poder cumplir con esos requerimientos y así poder ir perfeccionando sus procesos. Entre los principales clientes se encuentran: empresas citrícolas, frigoríficos y grandes supermercados.

Exportaciones de Uruguay de productos de papel y cartón (miles de dólares corrientes)					
	2007	2008	2009	2010	2011
Papel y cartón	58.510	78.513	111.223	96.989	113.201
Papel con fines gráficos	35.483	39.282	30.628	39.626	40.215
Papel para periódicos	0	1	0	11	0
Papel sin estuco y sin madera	4.800	3.417	7.154	7.994	9.344
Papel estucado	30.683	35.864	23.474	31.621	30.871
Papel de uso doméstico y sanitario	680	190	202	847	1.217
Material para empaquetar	214	165	105	637	275
Material de envasar	0	4	30	252	0
Carton para cajas plegables	4	18	14	40	0
Papel para envolver	79	129	61	345	275
Otros papeles, utilizados para empaquetar	131	14	0	5	0
Otros papeles y cartones NEP	74	6	37	5	8
Productos papeleros secundarios	22.059	38.870	80.251	55.874	71.486
Papel y cartón compuestos	0	0	23	0	0
Productos especiales de papel y pulpa estucados y recubier	1.854	293	137	114	225
Papel de uso doméstico y sanitario	3.328	10.136	19.802	29.162	38.220
Cajas de cartón para envasar	4.082	8.372	9.608	13.125	17.288
Otros artículos de papel y cartón, listos para su uso	3.610	4.668	5.448	1.043	6.006
Artículos impresos	9.185	15.401	45.233	12.430	9.747

Fuente: Elaboración propia – www.mgap.gub.uy

En relación a las importaciones, el material para empaquetar constituye el principal producto requerido por nuestro país. En el año 2011 representó un 25% del total de las importaciones del capítulo. En segundo lugar se encuentran las cajas de cartón para envasar, si bien este producto es uno de los más exportados por nuestro país, dicha importación se realiza por la creciente demanda del cartón en nuestra plaza y la constante oferta que es abastecida por las empresas líderes del mercado.

Importaciones de Uruguay de productos de papel y cartón (miles de dólares corrientes)					
	2007	2008	2009	2010	2011
Papel y cartón	121.436	128.694	128.325	148.527	189.051
Papel con fines gráficos	28.035	32.197	23.565	33.394	41.229
Papel para periódicos	5.588	7.985	6.113	6.045	7.132
Papel mecánico sin estuco	5.077	5.958	5.128	4.490	5.457
Papel sin estuco y sin madera	8.055	9.813	8.460	11.718	10.244
Papel estucado	9.315	8.441	3.864	11.141	18.396
Papel de uso doméstico y sanitario	133	6.895	4.115	3.738	120
Material para empaquetar	39.029	23.298	38.183	34.923	46.407
Material de envasar	12.142	17.301	9.686	21.073	20.935
Carton para cajas plegables	16.705	139	8.017	10.057	21.610
Papel para envolver	9.281	5.595	20.332	3.411	3.484
Otros papeles, utilizados para empaquetar	901	263	148	382	378
Otros papeles y cartones NEP	2.285	2.806	2.352	2.810	3.017
Productos papeleros secundarios	51.954	63.498	60.110	73.662	98.278
Papel y cartón compuestos	197	285	182	107	181
Productos especiales de papel y pulpa estucados y recubier	4.109	5.008	4.984	6.085	6.683
Papel carbón y papel para copia, listos para su uso	411	521	578	743	769
Papel de uso doméstico y sanitario	14.041	19.066	18.719	22.916	30.960
Cajas de cartón para envasar	18.165	20.924	19.537	27.928	36.309
Otros artículos de papel y cartón, listos para su uso	7.676	8.893	8.028	4.149	10.889
Artículos impresos	7.355	8.801	8.082	11.734	12.487

Fuente: Elaboración propia – www.mgap.gub.uy

Analizando los cuadros anteriores, podemos ver que en los últimos años las importaciones de papel y cartón en nuestro país han sido mayores a las exportaciones. Esto se puede explicar debido a que Uruguay se ha ido especializando en determinado productos, en aquellos con los que puede ser más

competitivo en el mercado, como es el caso del papel para usos gráficos y el papel tissue. De esta manera podemos decir que nuestro país se encuentra en nichos de mercado, donde se exporta mucho de los productos en los que estamos especializados y se importa aquellos productos en los cuales no somos competitivos para su producción.

Capítulo 5 – MARCO TEÓRICO

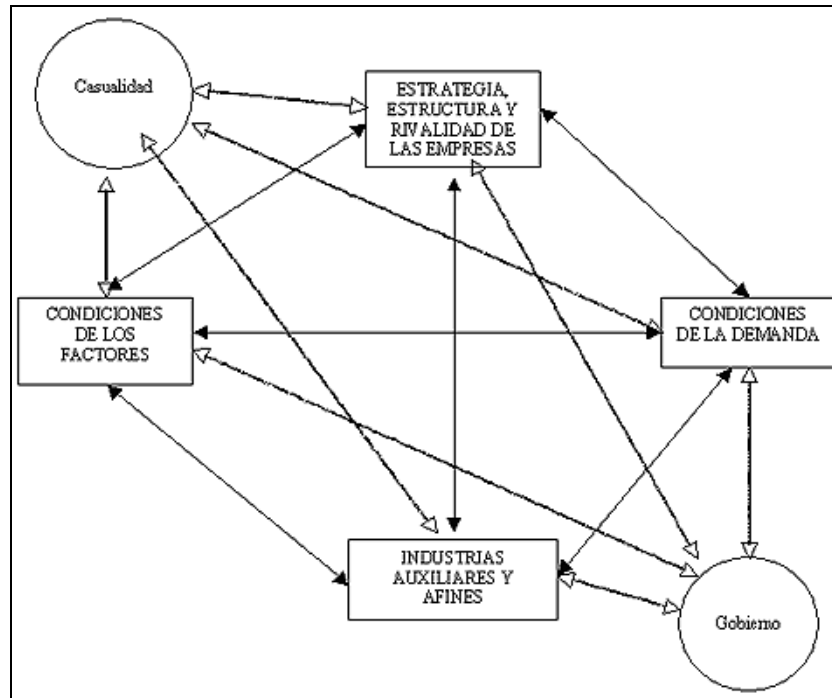
En este capítulo desarrollaremos los elementos que explican la ventaja competitiva de las naciones, según el enfoque de Michael Porter en su libro “Ventaja competitiva de las naciones” (1990).

Porter plantea los atributos genéricos de una nación que fomentan el desarrollo de la ventaja competitiva para las empresas de algunos sectores, agrupándolos en cuatro conceptos: las condiciones de los factores productivos necesarios para la empresa, las condiciones de la demanda interna de los productos del sector, existencia de sectores proveedores o conexos de la empresa que sean internacionalmente competitivos, y la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.

Otros dos elementos que también influyen en el sistema pero su influencia se canalizaría a través de alguno de los cuatro elementos presentados son el papel de la Casualidad y el Gobierno.

Estos conceptos se complementan, haciendo que el efecto de uno de ellos dependa del estado de los otros, conformando así un sistema. Para alcanzar y mantener el éxito en los sectores intensivos de las economías avanzadas, es necesario contar con ventajas en todo el “diamante”. El término “diamante” hace referencia a los cuatro determinantes, haciendo un símil con el dibujo que los representa.

Figura 32: Los determinantes de la ventaja competitiva nacional



Fuente: M. Porter (1990)

5.1 Primer determinante: Condiciones de los factores productivos

Las condiciones de los factores productivos necesarios para la empresa refieren a la dotación, jerarquía y creación de los factores productivos.

La dotación de factores hace referencia a los insumos clásicos necesarios para competir en cualquier sector, la tierra, el trabajo y el capital. Porter los agrupa de la siguiente manera:

- Recursos humanos

Esta categoría incluye por un lado al empresario y su habilidad para generar capacidad empresarial. Y por otro lado, todo lo relativo al personal necesario para llevar a cabo la actividad. Importa si la nación dispone de la cantidad necesaria de mano de obra, una calificación adecuada y el costo de la misma (incluida la dirección).

- Recursos físicos

Aquí nos referimos a los factores físicos existentes dentro de la nación, necesarios para la producción. La cantidad disponible, su calidad, la accesibilidad a los mismos, el costo y la localización geográfica. Algunos ejemplos de los mismos son la tierra cultivable, el agua, la energía y las condiciones del clima.

- Recursos de conocimiento

Refiere a los conocimientos científicos, técnicos y de mercado que posea la nación respecto a la producción de la empresa, si existen investigaciones al respecto, desarrollo de nuevas técnicas o mejoras en la forma de producción.

- Recursos de capital

Aquí se incluye el capital disponible en la nación para financiar la industria. Se relaciona con el funcionamiento y la apertura del financiamiento en la nación.

- Infraestructura

Incluye el tipo, la calidad y el costo de uso de la infraestructura disponible, incluyendo el sistema de transportes, el sistema de comunicaciones, servicios de correo, los pagos o transferencias de fondos, asistencia sanitaria, dotación de viviendas y otros.

La mera disponibilidad de factores no es suficiente para explicar el éxito competitivo; la ventaja competitiva que se deriva de ellos depende del grado de eficiencia y efectividad con que se desplieguen. Incluso en ciertos casos los factores pueden fugarse del país, como el caso de los recursos humanos y el capital.

La jerarquía de los factores refiere a si estos son básicos o avanzados, generales o especializados. Los factores básicos comprenden los recursos naturales, el clima, la situación geográfica y la mano de obra no calificada y semicalificada. Son de fácil disponibilidad pero sus rendimientos son bajos. Mantienen su importancia en aquellos sectores donde las necesidades tecnológicas y de formación son modestas.

Los factores avanzados hacen referencia a los factores especializados como las infraestructuras de comunicaciones, la investigación, y el personal altamente especializado. Son necesarios para obtener ventaja competitiva de orden superior, como por ejemplo productos diferenciados. Son más escasos porque su desarrollo exige inversiones cuantiosas, tanto humanas como monetarias. Los factores

generales son los utilizables en amplia gama de sectores, incluyen red de carreteras y empleados bien motivados con formación universitaria.

Los factores especializados son los utilizables para una limitada gama de sectores, como por ejemplo personal con formación muy específica.

Para Porter los factores avanzados son los más importantes para la Ventaja Competitiva, ya que al ser especializados son más difíciles de imitar. Sin embargo, los factores básicos también son relevantes en cuanto que ofrecen ventajas en la etapa inicial, para luego ser apoyados por factores avanzados y especializados.

Por otro lado están los factores heredados y los factores creados. Los primeros refieren básicamente a los recursos naturales y la ubicación geográfica. Sin embargo, la Teoría de la Ventaja Competitiva de las Naciones defiende que una nación no hereda, sino que crea sus factores de producción más importantes. Además la velocidad y eficacia en su creación y despliegue hacia determinados sectores es mucho más importante que la mera existencia de los mismos.

5.2 Segundo determinante: Condiciones de la demanda interna

Porter asigna una gran importancia a este segundo vértice del diamante, ya que la demanda interior presiona a las empresas para que innoven y mejoren. En términos generales, las naciones logran ventajas competitivas en aquellos sectores cuya demanda interior informa anticipadamente a las empresas de nuevas

necesidades a cubrir, presionando para que estas innoven con mayor rapidez obteniendo así ventajas competitivas más desarrolladas que la de sus rivales.

Las condiciones de la demanda se puede separar en tres grupos: la composición de la demanda interior, el tamaño y pautas de crecimiento de la demanda y los mecanismos de internacionalización de la demanda interior.

En relación a la composición de la demanda interior requiere comprender cuales son las necesidades del comprador y que estas puedan ser percibidas, interpretadas y saciadas de distintos modos. Dentro de éste grupo existen tres características a las cuales hay que atender para lograr conseguir una ventaja competitiva nacional: la estructura segmentada de la demanda, los compradores entendidos y exigentes y las necesidades precursoras de los compradores.

En cuanto a la estructura segmentada de la demanda, refiere a la distribución de la demanda y los distintos sectores que se puedan distinguir dentro de la misma. También es importante la presencia de varios tipos de segmentos dentro del mercado interior, ya que son necesarios productos adaptados a necesidades concretas, que luego pueden ser utilizados para ingresar al mercado a escala mundial, influyendo de este modo sobre la ventaja competitiva.

Los compradores entendidos y exigentes son una especie de ventana desde la que puede contemplarse con toda claridad las necesidades de los clientes más avanzados. Los clientes entendidos y exigentes presionan a las empresas locales para que alcancen niveles cada vez más altos en lo concerniente a calidad,

características y servicios de los productos. Esta presencia es tan importante, o más, para mantener la ventaja que lo que pudiera haber sido para crearla.

Las necesidades de los compradores domésticos precursoras de las necesidades del resto del mundo, significa que la demanda interior ofrece un temprano indicador de las necesidades de los compradores que van luego a generalizarse mundialmente. Este beneficio es importante no sólo para los nuevos productos sino también si se presenta con carácter continuado, porque estimula el constante perfeccionamiento de los productos y potencia la capacidad de competir en segmentos nacientes. La demanda precursora es a veces otro de los beneficios de tener los compradores más entendidos del mundo en el mercado interior, ya que tales compradores suelen ser tempranos adquisidores de las nuevas variedades de productos que luego tendrán buena demanda en el exterior.

El segundo grupo se refiere al tamaño y pautas de crecimiento de la demanda interior, estos pueden reforzar la ventaja competitiva nacional de un sector, considerando que su composición es avanzada y que prevé las necesidades internacionales. El tamaño de la demanda interior, el número de compradores independientes, la tasa de crecimiento de la demanda interior, la temprana demanda interior y la temprana saturación, definen el tamaño y pautas de crecimiento de la demanda interior.

En el tercer grupo definiremos dos mecanismos por los cuales se internacionaliza la demanda interior: los compradores locales viajeros o empresas transnacionales y las influencias de una nación sobre las necesidades extranjeras.

Los compradores locales viajeros siguen siendo leales en los mercados extranjeros. Se resalta la oportunidad de hacer acto de presencia en el extranjero, reduciendo a la vez el riesgo que se percibía de no poder vender allí. Las empresas transnacionales prefieren tratar, en la mayoría de los casos, con proveedores de productos o servicios afincados en su nación de origen, particularmente durante los primeros años.

El segundo mecanismo refiere a las influencias sobre las necesidades extranjeras. Este punto plantea la influencia de las costumbres, deseos y necesidades de los clientes domésticos sobre los clientes extranjeros. Por ejemplo, cuando los clientes extranjeros vienen a la nación a recibir formación, se les transmiten o inculcan métodos y valores que son reflejo de las condiciones nacionales. Otro ejemplo puede ser mediante exportaciones que difunden cultura como las películas y programas de televisión. También la emigración, el turismo, las alianzas políticas o vínculos históricos, todo ello influye sobre los compradores extranjeros que demandarán los productos locales y las empresas de la nación evaluarán también con mayor convicción la posibilidad de abrirse a mercados extranjeros.

5.3 Tercer determinante: Sectores proveedores y conexos internacionalmente competitivos

El siguiente determinante lo podemos dividir en dos sectores que ayudan a mejorar la ventaja competitiva nacional. El primer sector es el que refiere a los proveedores y el segundo refiere a los sectores conexos o afines.

La importancia que una empresa local cuente con proveedores internacionalmente competitivos en su nación radica en que el acceso a los mismos es más eficaz, pronto y rápido y hasta puede llegar a ser preferencial en cuanto al costo de los insumos. Más importante es la ventaja que los proveedores establecidos en el propio país puedan aportar en cuanto a coordinación continuada, facilitada por la proximidad de las actividades esenciales y de la alta dirección de los proveedores. Los proveedores extranjeros rara vez son un sustitutivo completo, aún contando con filiales locales.

El beneficio más importante deriva de las ventajas de los procesos de innovación y perfeccionamiento, pero deben esforzarse por conseguirlas. Los proveedores ayudan a las empresas a detectar nuevos métodos y oportunidades para la aplicación de la tecnología más avanzada. Todos estos beneficios se potencian si los proveedores están ubicados en las proximidades de las empresas. Las empresas de una nación obtienen el máximo beneficio cuando sus proveedores son competidores a escala mundial, porque entonces poseerán los medios para perfeccionar su presencia de sectores proveedores dentro de la nación

y el hecho de que los mismos sean competidores internacionales, ayuda a crear ventaja competitiva.

Al igual que los sectores proveedores, los sectores afines o conexos también ayudan a crear ventaja competitiva a las empresas. Los sectores conexos son aquellos con los que las empresas pueden coordinar o compartir actividades de la cadena de valor cuando compiten. Si dichos sectores son competitivos internacionalmente, la información y los posibles intercambios técnicos se potencian entre sectores conexos a la vez que el intercambio se vuelve más fácil gracias a la cercanía y similitudes culturales. El éxito internacional de un sector puede generar demanda para productos o servicios complementarios, al recomendar a otras empresas de su nación de origen, porque están acostumbradas a tratar con ellas y tienen la certeza que sus productos son adecuados.

Si bien el hecho de contar con sectores proveedores y sectores conexos brinda múltiples beneficios, éstos dependen del resto de los determinantes de la ventaja competitiva.

5.4 Cuarto determinante: Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

El cuarto atributo de la ventaja competitiva refiere al contexto en el que se crean, organizan y gestionan las empresas, las metas estratégicas y la naturaleza de la rivalidad en el sector.

En cuanto a la estrategia y estructura de las empresas domésticas, la forma en que las empresas van a gestionarse y a competir es una función de las circunstancias

nacionales. Aunque no hay nación donde exista uniformidad entre todas sus empresas, el contacto nacional crea tendencias suficientemente fuertes para ser rápidamente apreciables a los ojos de cualquier observador.

No hay un sistema de dirección que sea universalmente apropiado. Las naciones tenderán a alcanzar el éxito en sectores en que las practicas directivas y las formas de organización propiciadas por el entorno nacional sean adecuadas para las fuentes de ventajas competitivas de los sectores.

Se dan importantes diferencias nacionales en las prácticas y enfoques de gestión en áreas tales como la formación, la capacitación y orientación de los ejecutivos, el estilo de grupo en vez del jerárquico, la fortaleza de la iniciativa, los medios para la toma de decisiones, la naturaleza de las relaciones con los clientes, la capacidad de coordinar unas y otras funciones, la actitud hacia las actividades internacionales y la relación entre los trabajadores y la dirección. Muchos aspectos de una nación influyen en las formas de organizar y gestionar las empresas: actitudes de los trabajadores hacia la dirección y viceversa, las normas sociales de conducta individual o de grupo, las normas profesionales, el sistema educativo, la historia social y religiosa, y la estructura familiar. Del mismo modo, podemos ver que la orientación de las empresas hacia la competencia mundial se ve influenciada por la presión derivada de la saturación del mercado interior o de la rivalidad local y de la generación de demanda internacional.

Para que las empresas logren el éxito, deberán plantearse las metas a alcanzar y las motivaciones de sus empleados y directivos, en línea con las fuentes de ventaja

competitiva. Generalmente esto sucede cuando en el sector existe un gran compromiso y esfuerzo. Las metas de la compañía dependen de la estructura de la propiedad, la motivación de los propietarios, la naturaleza de la gestión societaria y los procesos de incentivos a la alta dirección. Las circunstancias nacionales en cuanto a la estructura de propiedad, las condiciones de los mercados de capital y la naturaleza de la gestión societaria, pueden favorecer a determinados sectores y no a otros, porque éstos difieren en cuanto a necesidades de fondos, diferentes perfiles de riesgo, diferentes horizontes temporales para las inversiones y diferentes tasas medias de rendimiento sostenido.

Las motivaciones de las personas que dirigen las empresas o que trabajan en ellas influyen sobre el éxito de la misma. Éstos deben estar motivados para desarrollar sus habilidades y realizar los esfuerzos necesarios para crear y mantener la ventaja competitiva. Un importante determinante del comportamiento y del esfuerzo del personal es el sistema de retribución a los empleados. Un aspecto de esto son los valores sociales que influyen en las actitudes hacia el trabajo y la motivación que se les brinda a las personas por medio de las ganancias económicas. La mejora de la ventaja competitiva de las empresas está determinada por la naturaleza del compromiso del capital y de los recursos humanos con un sector y una empresa. La innovación puede incrementar en gran medida la productividad, esta innovación requiere inversiones sostenidas en capital y en recursos humanos. Las metas de la compañía y sus empleados son el reflejo de dicho compromiso.

En relación a la rivalidad doméstica, esta crea presiones entre los competidores más fuertes para que mejoren e innoven, forzándolos a reducir costos, mejorar la calidad y el servicio y crear nuevos productos y procesos. Así mismo el éxito de un rival doméstico indica o demuestra a otros que el progreso es posible y suele atraer al sector a nuevos rivales. La fuerte competencia local no sólo agudiza las ventajas en el propio país, sino que presiona a las empresas domésticas para que vendan en el extranjero con objeto de crecer. Con poca rivalidad doméstica las empresas suelen conformarse con lo que pueden conseguir del mercado interior.

Luego de analizar los elementos que conforman el diamante, llegamos a la conclusión que existe cierta contradicción entre los distintos planteos de Porter. En el primer planteo, el de las 5 fuerzas competitivas, aunque no lo dice explícitamente, estaba más referido a un mercado interno potente donde la aguda competencia estaba vista como un factor negativo para las empresas del sector. En este primer trabajo la existencia de competidores potentes le quitaría a las empresas posibilidades y rentabilidad.

Sin embargo, en este segundo trabajo Porter se aleja de su planteo anterior. Quizás con una mirada a un mundo más globalizado, considera a la competencia interna como un factor positivo, como un estímulo para que las empresas puedan superarse y proyectarse al mundo, logrando una mayor competitividad hacia afuera.

Estos cuatro atributos del diamante de Porter, miden la magnitud en la que el entorno nacional es favorable para competir en un sector y si las empresas son capaces de crear y mantener la ventaja competitiva.

5.5 El papel de la casualidad

Según Porter, eventos de la casualidad juegan un papel importante en la ventaja competitiva internacional. Estos eventos representan acontecimientos que están fuera del dominio de las empresas o del gobierno. Algunos ejemplos son: cambios significativos en los mercados financieros mundiales o en los tipos de cambio, guerras, terrorismo, decisiones políticas de gobiernos extranjeros, incrementos inesperados en los precios de determinados bienes necesarios, entre otros. Todos estos eventos crean una discontinuidad y permiten además alteraciones en las posiciones competitivas, pudiendo anular la ventaja de competidores establecidos y crear oportunidades para nuevos competidores. La casualidad ofrece, entonces, oportunidades que no pueden ser planificadas pero que pueden dar lugar a una favorable para alcanzar una ventaja competitiva.

Existen críticas a este planteo de Porter que sostiene que su teoría está pensada para países desarrollados, con mercado interno potente, donde al menos hasta el 2007 no se conocían importantes desequilibrios macroeconómicos. La crítica se fundamenta básicamente en que elementos que tienen mucha influencia en la competitividad, como es el caso de las fluctuaciones en el tipo de cambio, los ponga como factor de la casualidad.

5.6 El papel del gobierno

El auténtico papel del gobierno en las ventajas competitivas de las naciones, es el de influir en cada uno de los cuatro determinantes:

- En las condiciones de los factores; mediante subvenciones y políticas educativas.
- Para moldear la demanda interna; normas sobre productos que delimitan las necesidades de los compradores. El gobierno es además un comprador importante de muchos bienes y servicios.
- Para moldear los sectores proveedores y conexos; control de los medios publicitarios y normas para los servicios de apoyo.
- Rivalidad en el sector, estructura y estrategia de la empresa; política antimonopolio y política fiscal.

La influencia del gobierno en los determinantes puede ser positiva o negativa

5.7 Otras Teorías

5.7.1 La Teoría de la Internalización

Según Coase (1937) los costos de transacción hacen referencia a los costos de búsqueda, de definición y aplicación de contratos, entre otros. Esto genera que la empresa encuentre como alternativa internalizar dichas transacciones con el fin de eliminar o reducir los costos en lugar de realizarse por productores independientes.

Según Buckley y Casson (1976; 1981) explican la internalización de las empresas debido a imperfecciones de los mercados de bienes intermedios, como son:

- La incertidumbre sobre la provisión futura de un insumo sin el cual la empresa no podría producir, la firma tenderá a internalizar ese mercado mediante integración vertical.
- El poder de negociación inestable en mercados muy concentrados, puede darse cuando un comprador adquiere poder de negociación que puede ser anulado estableciendo su expansión hacia adelante.
- La incapacidad del mercado para transmitir información completa sobre la naturaleza y la calidad del producto intermedio.
- La existencia de fuertes impuestos sobre las transacciones de bienes intermedios.
- La imposibilidad de discriminar precios monopólicos en el bien intermedio cuando el bien final es diferenciado.

En la actualidad estas fallas son de gran magnitud en la transmisión de conocimientos tecnológicos debido a la dificultad de elaborar contratos sobre la compraventa de conocimientos y la dificultad por la posible expropiación que se encuentra en los sistemas de patentes, por lo cual la empresa preferirá internalizar dichos mercados.

5.7.2 Ventaja de Localización

Entre los factores considerados más relevantes de la ventaja de localización, podemos distinguir dos grupos de variables: económicas y políticas.

Las variables económicas hacen referencia a la importancia de distintas medidas de tamaño de mercado interno, por ejemplo el Producto Bruto Interno (PBI) o de su potencial (considerando el crecimiento del PBI), además de la disponibilidad de factores de producción, estabilidad macroeconómica, el nivel o variación de la inflación, el estado de la deuda pública, el resultado de la balanza comercial o de pagos y la variación del tipo de cambio.

Referente a las variables de orden político, los factores a tener en cuenta son: la estabilidad gubernamental y la calidad institucional, la política impositiva o el otorgamiento de incentivos a las inversiones y las medidas tomadas por el gobierno en materia de acuerdos de integración regional y/o tratados bilaterales de inversión.

Para complementar el análisis de porque las empresas deciden invertir en una nación y no en otra, es importante tener presente la elaboración de indicadores que intentan medir la competitividad de las naciones. Estos son elaborados con el fin de ser una guía para poder identificar que es lo que hace competitivo a un país.

No existe un consenso sobre la definición de la competitividad de las naciones, sin embargo algunos autores ven la misma como resultado de un fenómeno de diversas variables a nivel macroeconómico, tales como el tipo de cambio, la tasa

de interés y el déficit público. Otros autores plantean que la competitividad es en función de la relativa abundancia y bajo costo de la mano de obra, otros hacen referencia a la abundancia de recursos naturales. Por otro lado argumentan que es la política oficial la que impulsa la competitividad, la cual comprende: el tipo de política gubernamental referente a la protección la industria, promoción a las importaciones y subsidios a determinados sectores.

Sin embargo, Porter entiende que ninguna de las explicaciones mencionadas son suficientes por si solas para justificar la posición competitiva de las industrias de un país, y en vez de definir la competitividad entiende que es la productividad el resultado que obtiene un país al lograr altos niveles de eficiencia en el uso de su capital humano y económico.

Para Porter, la competitividad es la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograr esto se basa en el aumento de la productividad.

Capítulo 6 – ANÁLISIS DEL SECTOR PRODUCTOR

A LA LUZ DE LA TEORIA

En este capítulo analizaremos si se aplica o no la teoría de Porter a la realidad del sector. Para ello abordaremos el marco teórico desarrollado en el capítulo anterior, y lo aplicaremos a la industria del papel y el cartón en Uruguay y la región.

Según la teoría de Porter, existen cuatro atributos genéricos de una nación que fomentan el desarrollo de la ventaja competitiva para las empresas, y la no existencia de los mismos podría entorpecer la creación de dicha ventaja.

Dichos atributos son:

- Condiciones de los factores productivos
- Condiciones de la demanda
- Sectores proveedores y conexos internacionalmente competitivos
- Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

Además existen otros dos factores, que no siendo determinantes de la ventaja competitiva, tiene una gran influencia sobre la misma, ellos son el papel que juegan el gobierno y la casualidad.

6.1 Condiciones de los factores productivos

Según la teoría de Porter, los factores productivos se pueden clasificar en básicos o avanzados, generales o especializados.

Los factores básicos, tal como es el caso de la mano de obra no calificada y los materiales, son de fácil disponibilidad pero sus rendimientos son bajos. Mantienen su importancia en aquellos sectores donde las necesidades tecnológicas y de formación son modestas, pero son la base para crear los factores avanzados.

Asimismo, los factores avanzados hacen referencia a factores como las infraestructuras de comunicación, la investigación y el personal altamente especializado. Son necesarios para obtener ventaja competitiva de orden superior, como por ejemplo productos diferenciados. Son más escasos porque su desarrollo exige inversiones cuantiosas, tanto humanas como monetarias.

Los factores generales son los utilizados en una amplia gama de sectores, incluyen red de carreteras y empleados bien motivados con formación universitaria.

Sin embargo, los factores especializados son aquellos característicos casi exclusivos de un sector, como por ejemplo, personal con formación muy específica, infraestructura, capital. Estos últimos son los más significativos a la hora de generar ventaja competitiva y Porter sostiene que una nación no hereda, sino que crea sus factores de producción más importantes. Además la velocidad y eficacia en su creación y despliegue hacia determinados sectores es mucho más importante que la mera existencia de los mismos.

A continuación analizaremos cada uno de estos factores, teniendo en cuenta los costos de los mismos y la ponderación que tienen en el proceso productivo. Para el análisis los agruparemos en los siguientes rubros:

- Recursos Humanos
- Recursos Físicos
- Recursos de Conocimiento
- Infraestructura
- Recursos de Capital

6.1.1 Recursos Humanos

Al hablar de recursos humanos hacemos referencia a la capacidad empresarial y a la mano de obra de producción.

Un claro ejemplo de capacidad empresarial en nuestro país es Fanapel, empresa emblemática que logró mediante empresarios capaces de asumir riesgos consolidarse en el mercado.

Es importante diferenciar la mano de obra de producción de la que no es de producción. El costo de la mano de obra de producción se asigna a los costos de fabricación, mientras que el de la mano de obra no relacionada con la producción se trata como un costo administrativo. El nivel de calificación, la cantidad y el costo de este factor son características determinantes para cualquier sector industrial.

Con respecto al nivel de calificación, hemos observado que en las empresas uruguayas existe poco personal altamente calificado trabajando en este sector. La mayoría de los empleados trabajan bajo la modalidad de jornaleros y su formación surge básicamente de la experiencia en el lugar de trabajo. En este tipo de empresas como es habitual, este sector no escapa a las estructuras de trabajo piramidales, donde los empleados ingresan en lo que sería la zona inferior de la pirámide, en puestos menos calificados y de menor responsabilidad, y luego de transcurrido cierto tiempo y adquirida cierta experiencia se promueven los ascensos, suscitando al desarrollo de carreras dentro de las empresas.

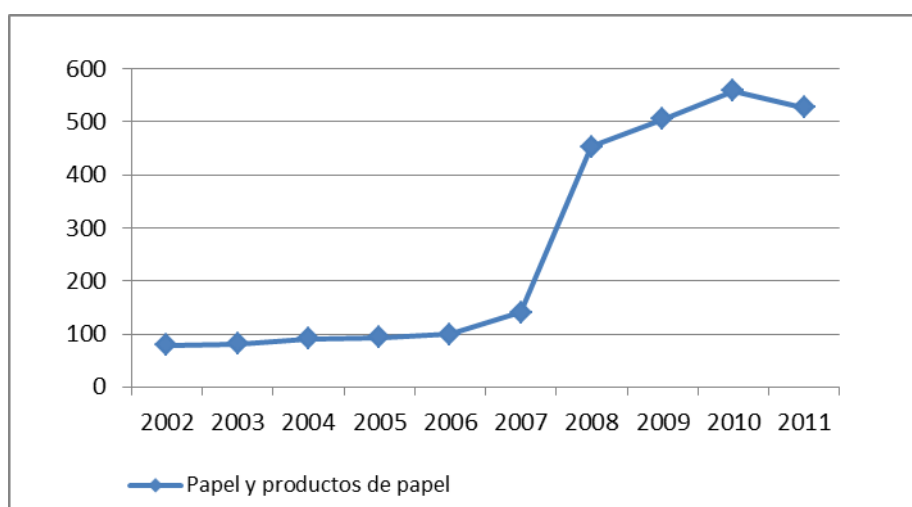
Hoy en día, debido al desarrollo que han tenido las maquinarias y a la automatización de los procesos, es que cada vez hay menos gente operativa y se necesita más gente especializada. Las empresas extranjeras que han venido a instalarse a Uruguay (UPM y Montes del Plata), han invertido mucho dinero en capacitar a al personal técnico, enviándolos a fábricas en Finlandia, Suecia, Chile, para de esta manera poder automatizar lo que es de rutina y capacitar en las cosas que agregan valor al producto. Por ejemplo, UPM es 20 veces más grande que Fanapel, sin embargo tiene menos empleados trabajando en la planta.

A continuación analizaremos distintos índices publicados por el INE para el rubro “Papel y productos de papel”, el cual incluye los siguientes subsectores:

- Fabricación de pulpa de madera, papel y cartón
- Fabricación de papel y cartón ondulado y de envases de papel y cartón
- Fabricación de artículos de papel y cartón

Hemos observado que el índice de volumen físico (IVF) ha sufrido un incremento de más del 100% en el año 2007, debido fundamentalmente a la instalación de la fábrica de pasta de celulosa UPM en la ciudad de Fray Bentos.

Figura 33: Evolución del Índice de Volumen Físico (2002 - 2011)



Fuente: Encuesta Industrial Anual, INE

A nivel del sector tomado en su conjunto, si comparamos la evolución del personal ocupado en este sector (IPO) con los volúmenes físicos producidos (IVF), podemos notar que la evolución que han tenido los volúmenes producidos han sido mayores, por lo que se puede deducir que hubo un importante incremento en la productividad del trabajo.

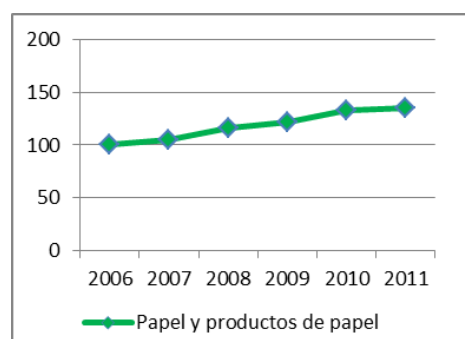
Al analizar las horas trabajadas (IHT), vemos que desde el año 2006 evolucionó de forma similar al índice de personal ocupado (IPO). Sin embargo durante los años 2002 y 2003, cuando aun no estaba instalada UPM, ocurrió un mayor

descenso de las horas trabajadas, manteniéndose prácticamente constante el personal ocupado. Esto podría explicarse en un recorte de las horas trabajadas por obrero ocupado sin afectar directamente el nivel de ocupación (sin despedir personal). Esta práctica suele darse por parte de los empresarios a comienzos de una recesión, considerando que la misma pueda ser pasajera intentan reducir la producción reduciendo el número de horas trabajadas sin despedir personal ya que esta medida es más difícil de revertir en el corto plazo por sus costos. En momentos de salida de la crisis, se da el proceso inverso; se comienza a aumentar la producción aumentando el número de horas trabajadas, sin contratar nuevos trabajadores inicialmente.

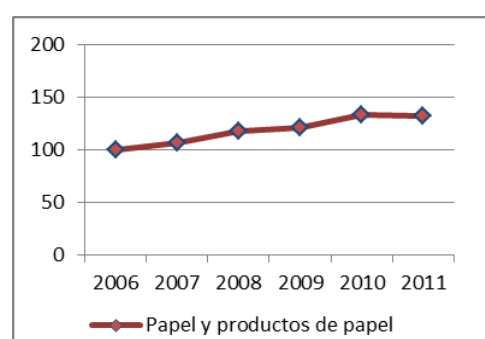
Esto indica la importancia que otorgan las empresas a la capacitación de sus empleados, lo que a su vez está demostrando que estamos en presencia de una ventaja competitiva intrínseca de las que Porter hace referencia.

Figura 34:

Evolución del Índice de Personal Ocupado



Evolución del Índice de Horas trabajadas



Fuente: Encuesta Industrial Anual, INE

Pero asimismo, Uruguay ha demostrado que cuenta con amplia oferta de trabajadores “capacitables” y ellos es producto de una ventaja competitiva más general, dado la extensión y gratuidad de la enseñanza en los niveles educativos.

Según los datos analizados, concluimos que si bien la mano de obra correspondiente a este sector tiene poca especialización, existe evidencia de algunos esfuerzos que indican el crecimiento de la misma en nuestro país. Podemos decir que es un factor básico y generalizado, debido a que aun no se ha logrado la prosperidad deseada en cuanto a los costos y especialización. Si la capacitación fuera más intensiva y específica, podríamos hablar de la mano de obra como un factor especializado y avanzado.

6.1.2 Recursos Físicos

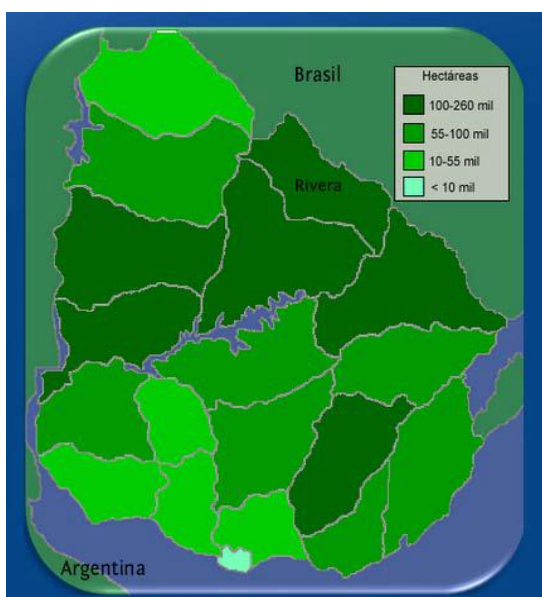
Uruguay se ubica en la misma latitud que los principales emprendimientos forestales del hemisferio sur. Se encuentra en una zona climática similar a la del sur de Australia, Nueva Zelanda, Sudáfrica, y zonas centrales de Argentina y Chile, con condiciones de clima y suelo que aseguran muy buenos niveles de competitividad a nivel internacional. A modo de ejemplo, en los últimos años han emigrado las principales empresas que se dedican a la creación de pulpa de celulosa desde el hemisferio norte al hemisferio sur, como es el caso de UPM y Montes del Plata.

Debido a las extensiones de tierra y los recursos físicos que presenta nuestro país y la región, se trata de una zona altamente favorable para el desarrollo de este tipo

de industrias. El hecho de que el eucaliptus crece en esta región en un periodo aproximado de diez años, es un tiempo corto en comparación con la producción en otros continentes. Esto es claramente una ventaja competitiva en términos de Porter.

La actividad forestal en el país ha crecido en forma sostenida en los últimos 20 años. La superficie plantada en el 2010 alcanzó aproximadamente 950.000 hectáreas, sumado a las 750.000 hectáreas de bosque nativo existentes en nuestro país, se alcanza un total de 1.700.000 hectáreas de superficie forestada. En total, el área declarada de prioridad forestal alcanza las 4 millones de hectáreas, lo que representa un 23% del total del área agropecuaria del país.

Figura 35: Mapa de Uruguay de la superficie forestada



Fuente: Sector Forestal - Uruguay XXI

En los departamentos de Rivera, Tacuarembó, Paysandú, Río Negro, Lavalleja y Cerro Largo, es donde se concentra la mayor cantidad de hectáreas forestadas, entre 100 y 200 mil hectáreas. La mayor parte de las plantaciones de Uruguay se

basan en los géneros *Eucalyptus* y *Pinus*. El 70% del total del área forestada del país corresponde al género *Eucalyptus*, le sigue el género *Pinus* con el 28% de dicha área y un 1% a la familia de las salicáceas. Las empresas del sector realizan sus productos a través de plantaciones de bosques renovables, de forma de no agotar los recursos físicos naturales.

La celulosa es el principal insumo para la confección del papel y este último para hacer el cartón, por lo tanto en la medida en que estos insumos puedan ser desarrollados en nuestro país, además de generar puestos de trabajo, contribuyen positivamente a minimizar costos logrando una integración vertical de sus procesos productivos.

Extendiendo el análisis al Mercosur, encontramos que si bien existen amplios recursos forestales en Argentina y Brasil, las cadenas productivas no están integradas. El factor flete es clave en este sector y en cuanto al acceso a las materias primas provenientes de los bosques ubicados en la provincia de Entre Ríos, éstos no están disponibles para las empresas instaladas en Uruguay por razones de conflictividad política ya conocidas.

Uruguay cuenta con atributos que determinan una región atractiva para la inversión forestal: irrigación natural por la abundancia de ríos y por estar sobre el Océano Atlántico, clima subtropical templado y húmedo (promedio 17,5°C), distancia a los puntos de salida de la producción.

En el proceso de producción de papel, el agua es un recurso indispensable ya que en la etapa del ingreso a la mesa plana para la fabricación se requiere 99% de agua

y 1% de pasta de celulosa. En el caso de Fanapel toman 11m³ de agua por minuto del Río de la Plata. Se trata de un recurso abundante en la región y barato en relación a otros países del mundo.

Consideramos que este factor es básico, heredado y generalizado ya que es utilizado en muchos sectores de la economía.

Otro factor a tener en cuenta es la energía. En Uruguay las principales fuentes de energía son: el petróleo, el gas natural, la leña y la energía eléctrica. Uruguay no posee petróleo, por lo que para poder utilizarlo lo debe importar a precios fijados internacionalmente, lo que lo somete a una situación de dependencia. En lo que respecta al gas natural, Argentina es el principal proveedor, en los últimos años las tarifas han tenido una suba significativa y han existido problemas de abastecimiento en virtud de que Argentina prioriza el consumo local. Este hecho es grave porque Uruguay ha generado dependencia al montar una infraestructura de gasoducto desde Argentina.

Debido a las deficiencias vistas anteriormente en cuanto al abastecimiento de energía, las empresas han optado por el autoabastecimiento. Fanapel utiliza como fuentes de energía la eléctrica comprándosela a UTE, la generada por las calderas a leña y recientemente ha invertido en una planta de transformación de biomasa a través de las ligninas y resinas provenientes de la planta de celulosa. Hoy en día las plantas último modelo del mundo tienen un excedente de energía, el cual lo venden al Estado, debido a que tienen procesos más eficientes y consumen menos energía.

Sobre este factor concluimos que es heredado y no creado por la nación.

Consideramos que contribuye positivamente a lograr ventajas competitivas en las empresas del sector. Es muy importante la existencia de los mismos pues habilita a construir y desarrollar los factores avanzados y especializados.

6.1.3 Conocimiento

Este factor se refiere a los conocimientos científicos, técnicos y de mercado que posea la nación respecto a la producción de la empresa, si existen investigaciones al respecto, desarrollo de nuevas técnicas o mejoras en la forma de producción.

Uruguay cuenta con un elevado número de universidades, públicas y privadas, pero no se caracterizan por la especialización en este sector. Recientemente en el año 2011, la Facultad de Ingeniería de la UDELAR inició una maestría en Ingeniería de Celulosa y Papel que tiene por objetivo profundizar la formación técnica de los profesionales en el área de ingeniería de producción de celulosa y papel, logrando una mayor especialización que la que brindan actualmente los cursos de grado. Hasta ahora únicamente existían instituciones dedicadas al estudio del área forestal.

Concluimos que este factor en Uruguay está en una etapa de crecimiento, debido a que con el desarrollo que viene teniendo esta industria están surgiendo nuevas oportunidades de estudio para la especialización en este sector. Consideramos que es un factor básico y generalizado ya que el conocimiento que se tiene de las maquinarias y los procesos es general, pero en estos últimos años se ha ido

logrando la especialización en el sector de papel y cartón, generando así ventaja competitiva.

6.1.4 Infraestructura

En cuanto a las principales características de la infraestructura en Uruguay, cabe destacar una estructura adecuada para el transporte de pasajeros y mercaderías. Asimismo, gracias a su localización estratégica en el centro del Mercosur, le ha permitido constituirse como una plataforma logística regional más allá de su propio comercio. Además, la disponibilidad de los servicios de telecomunicaciones, energía y agua sin restricción en todo el territorio nacional y los buenos niveles tecnológicos son características fundamentales a tomar en cuenta.

	Calidad Infraestructura General					
	n=131		n=134		n=133	
	2007-2008		2008-2009		2009-2010	
País	Puesto	IA	Puesto	IA	Puesto	IA
Uruguay	61	0,534	66	0,507	61	0,541
Argentina	80	0,389	89	0,336	94	0,293
Brasil	97	0,260	98	0,269	81	0,391
Paraguay	129	0,015	132	0,015	129	0,030
Chile	30	0,771	29	0,784	23	0,827

Fuente: Global Competitiveness Report – www.weforum.org

Uruguay es considerado el segundo país de la región en materia de desarrollo de infraestructura según el Informe GCR 2009-2010. Las variables analizadas son la calidad de la infraestructura global, calidad del transporte aéreo, calidad de la infraestructura ferroviaria, calidad de las carreteras y calidad de la infraestructura de puertos, considerando para el período 2009-2010 un total de 133 países.

En cuanto a los medios de transporte podemos pensar en tres vías: aérea, terrestre y marítima.

La primera vía no es utilizada en este tipo de productos debido al alto costo que implica y el volumen físico que se pretende transportar.

Un posible medio de transporte terrestre lo constituirían los ferrocarriles, que en épocas anteriores constituyó el principal medio de transporte de carga pero debido a la falta de mantenimiento de las vías y trenes y al progresivo desuso que se fue dando en este medio es que hoy en día no es de uso generalizado en nuestro país. A pesar de los esfuerzos realizados por el gobierno en el último período para reactivar este medio de transporte, no fue suficiente para lograr su implementación.

País	Calidad transporte ferroviario					
	2007-2008		2008-2009		2009-2010	
	Puesto	IA	Puesto	IA	Puesto	IA
Uruguay	99	0,244	101	0,246	103	0,226
Argentina	78	0,405	76	0,433	78	0,414
Brasil	91	0,305	86	0,358	86	0,353
Paraguay	130	0,008	120	0,104	114	0,143
Chile	66	0,496	73	0,455	76	0,429

Fuente: Global Competitiveness Report – www.weforum.org

Comparando con los demás países de la región, podemos señalar que la calidad ferroviaria de Uruguay no constituye ventaja competitiva, ubicándose en cuarto lugar en el ranking de infraestructura de la región.

Otro medio de transporte terrestre son los camiones, en Uruguay existen una gran cantidad de empresas dedicadas a prestar este servicio profesional de carga, en su mayoría tercerizado por las empresas de la industria. Uruguay cuenta con una red

de carreteras que une al puerto de Montevideo con las principales ciudades de la región, facilitando el transporte en camiones. Tres puentes sobre el río Uruguay comunican al país con Argentina en las ciudades de Salto, Paysandú y Fray Bentos, mientras que con Brasil el acceso se realiza a través de fronteras terrestres por las ciudades de Bella Unión, Artigas, Rivera, Aceguá, Río Branco y Chuy.

País	Calidad de las carreteras					
	2007-2008		2008-2009		2009-2010	
	Puesto	IA	Puesto	IA	Puesto	IA
Uruguay	49	0,626	49	0,634	46	0,654
Argentina	84	0,359	89	0,336	84	0,368
Brasil	110	0,160	110	0,179	106	0,203
Paraguay	126	0,038	129	0,037	130	0,023
Chile	22	0,832	22	0,836	15	0,887

Fuente: Global Competitiveness Report – www.weforum.org

En un análisis comparativo de la región, podemos observar en cuanto a la calidad de las carreteras que Uruguay se posiciona en segundo lugar siguiendo a Chile.

Creemos que si bien existe disponibilidad de carreteras, no es un recurso eficiente en su totalidad ya que no presentan el adecuado mantenimiento para soportar las cargas cada vez más crecientes de esta industria. Además existe una amenaza dada por el deterioro las carreteras, fundamentalmente por la carga forestal que no puede ser transportada por ferrocarril y ello puede derivar en un lógico aumento de la carga impositiva que recae sobre el sector.

Por último se encuentra la vía marítima, la infraestructura en esta área se destaca por el gran nivel de puertos. En Uruguay existen siete puertos, dos de éstos con

acceso a ultramar: Montevideo y Nueva Palmira. Este último se ha especializado en cargas a granel, mientras que la carga de contenedores se moviliza principalmente a través de Montevideo. Además se proyecta instalar un puerto de aguas profundas en Rocha, lo que facilitaría la salida de mercadería proveniente de la zona noreste del país.

	Calidad infraestructura de puertos					
	2007-2008		2008-2009		2009-2010	
País	Puesto	IA	Puesto	IA	Puesto	IA
Uruguay	51	0,610	50	0,627	40	0,699
Argentina	94	0,282	92	0,313	85	0,361
Brasil	116	0,115	123	0,082	127	0,450
Paraguay	59	0,740	68	0,493	92	0,797
Chile	34	0,550	24	0,821	27	0,308

Fuente: Global Competitiveness Report – www.weforum.org

La existencia de la hidrovía, conformada por los ríos Paraná, Paraguay y Uruguay, facilita el acceso fluvial de productos hacia y desde Asunción (Paraguay), Rosario y Santa Fe (Argentina), e incluso el este boliviano (departamento de Santa Cruz). Tanto Nueva Palmira como Montevideo constituyen puertos de ultramar para esta hidrovía.

Figura 36: La Hidrovía Paraná – Paraguay - Uruguay



Fuente: <http://limno.fcien.edu.uy/publications/hidrovia.html>

En conclusión, determinamos que la infraestructura desarrollada en la región constituye un factor avanzado debido a que se necesita la aplicación de conocimientos técnicos (ingenieros, arquitectos) y obras para llegar al desarrollo que hoy presenta la región. Por lo tanto, es un factor creado y no heredado por la región. Por otro lado, por ser la infraestructura utilizada en varios sectores, se trata de un factor generalizado.

Pensamos que existe ventaja competitiva en relación a la infraestructura marítima debido a la existencia de puertos y la hidrovía. Al ser Uruguay un país pequeño, la desventaja en costos que implica la vía terrestre se ve compensada por la eficiencia de la logística marítima.

6.1.5 Capital

Consideraremos el capital disponible en Uruguay para financiar la industria. Debido a la libre movilidad de capitales que existe en el país, esto posibilita la instalación de empresas nacionales con capitales extranjeros.

La inversión extranjera recibe por ley el mismo trato que la inversión nacional. El mercado de cambios es libre, no hay limitaciones para comprar o vender divisas y las inversiones pueden realizarse en cualquier moneda.

La existencia de bancos privados con respaldo internacional, garantiza la inversión de capitales extranjeros estimulando la entrada de los mismos. Si bien el mercado bursátil y de obligaciones negociables no es fluido, la apertura financiera suple con creces dicha limitación.

Concluimos que el factor capital es un factor básico y generalizado, generando así ventaja competitiva.

6.2 Condiciones de la demanda

Para determinar las condiciones de la demanda dentro de la industria del papel y cartón, Porter hace referencia a tres atributos significativos: la composición de la demanda interior, el tamaño y pautas de crecimiento de la demanda y los mecanismos de internacionalización de la demanda interior.

Porter establece que cuanto más demandante sean los clientes en una economía, mayor es la presión que deben enfrentar las firmas rivales para mejorar constantemente su competitividad.

6.2.1 Composición de la demanda interior

El papel estucado y el papel tissue tienen una demanda de mayor calidad y características especiales exigidas por clientes de la región. Sin embargo en la industria del cartón los consumidores entendidos y exigentes se encuentran a nivel nacional. Nos enfocaremos en el mercado regional, por ser este precursor de las exigencias de la demanda interna.

La demanda del papel y cartón se encuentra segmentada, lo que permite generar productos de acuerdo a las exigencias de cada cliente. Es por tal motivo, que las empresas buscan perfeccionarse en los productos ofrecidos y de esta manera poder cumplir con los niveles de calidad requeridos. A nivel de empresas nacionales, Fanapel se ha especializado en la fabricación de papeles con fines gráficos, de impresión y papel estucado, Ipusa en papel tissue y todo lo relacionado con papel para uso doméstico y sanitario, y Pamer y Cicssa en cajas de cartón especialmente para envases.

De acuerdo a la información obtenida en las entrevistas, los compradores de la región de papel y cartón son exigentes. No aceptan un producto estándar, sino que hacen innovar constantemente a las empresas exigiéndoles productos diferentes a los tradicionales. La mayor causa de lo expuesto anteriormente es mejorar la calidad del producto ofrecido para así poder competir en igualdad con los mejores productos de la industria.

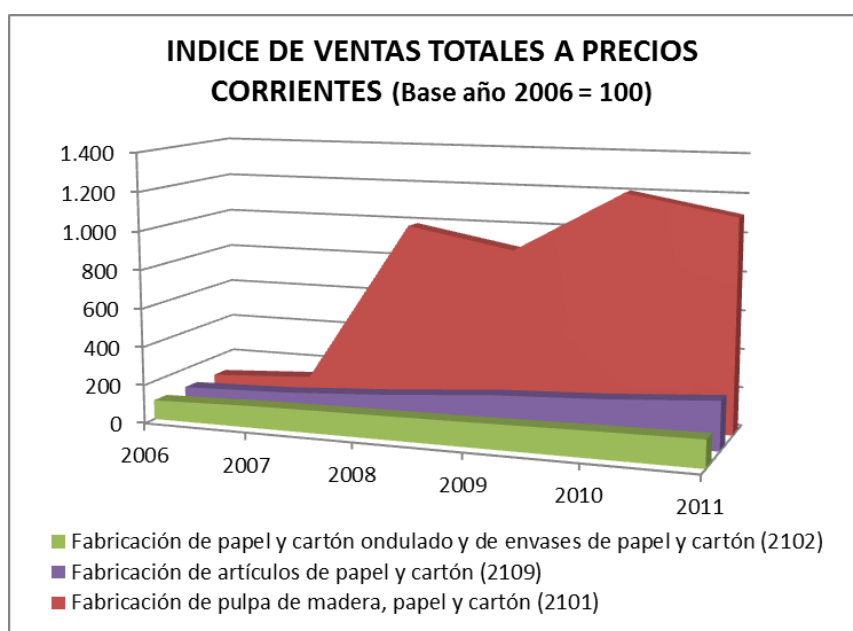
La entrada de productos similares de origen extranjero a los ofrecidos localmente, obliga a las empresas a estar atentos y en constante atención con el cliente.

Es por este motivo que las empresas se esfuerzan constantemente para la obtención de certificaciones de calidad por institutos internacionales de acuerdo a las normas ISO.

En el caso de Pamer S.A. la planta de corrugado está certificada en ISO 9.001 desde el año 2004 y posteriormente en el año 2008 se certificó en ISO 14.001 y OHSAS 18.001. Fanapel en cambio certificó los tres sistemas en el año 2008.

6.2.2 Magnitud y pautas de crecimiento

Analizaremos cual es la dimensión de la demanda y como se determina su crecimiento. Para esto nos basaremos en el crecimiento que han tenido las ventas del sector en nuestro país en los últimos cinco años.



Fuente: Elaboración propia en base a datos publicados por el INE - www.ine.gub.uy

Como podemos observar en el gráfico anterior, el subsector con más crecimiento ha sido el de la fabricación de pulpa de madera, papel y cartón. Esto se debe principalmente a las plantas de celulosas instaladas en nuestro país que permitieron aumentar los volúmenes de producción debido a la creciente demanda por parte de empresas multinacionales instaladas sobre todo en Europa. De no existir esta fuerte demanda internacional, estas plantas producirían a una escala mucho menor como consecuencia del reducido tamaño del mercado local.

En cambio el crecimiento en la fabricación de cartón ondulado, envases y artículos de papel y cartón se ha mantenido constante en los últimos cinco años. Es importante destacar que la demanda del cartón es elástica, es decir muy sensible a las variaciones de precio y ante un cambio en los mismos, los compradores cambiarían el producto por uno sustituto, por ejemplo bolsa de nylon. También la demanda de cartón está supeditada al nivel de producción de los productos que los utilizan como envases, principalmente en el área comestible.

Siguiendo el análisis anterior, los puntos de venta de estos productos, como es el caso de los supermercados, han establecido políticas más exigentes en cuanto a la exhibición de los productos a vender. Esto obliga a las empresas productoras de cartón a presentar sus envases con determinados diseños de modo de cumplir con las exigencias requeridas.

6.2.3 Mecanismos de internacionalización de la demanda interior

Con una mirada a un mundo más globalizado, Porter considera a la competencia interna como un factor positivo, como un estímulo para que las empresas puedan superarse y proyectarse al mundo, logrando una mayor competitividad hacia afuera.

Debido a las exigencias que existen en la demanda interior, consideramos que las condiciones de la demanda generan ventaja competitiva en la industria del papel y cartón.

6.3 Sectores proveedores y conexos internacionalmente competitivos

El siguiente determinante lo podemos dividir en dos sectores que ayudan a mejorar la ventaja competitiva nacional. El primer sector es el que refiere a los proveedores y el segundo refiere a los sectores conexos o afines.

En la realidad del sector, podemos señalar como sectores proveedores a la industria química, a la productora de pasta de celulosa, al sector forestal y a la proveedora de energía. En el caso del cartón señalamos como sector proveedor al productor de papel, ya que provee la materia prima básica.

En las entrevistas realizadas notamos que la compra de productos químicos, utilizados en el proceso de producción de pasta, son comprados a diferentes empresas del exterior según el producto de que se trate. Por lo antes mencionado, creemos que la posibilidad de coordinación con dichos proveedores es nula.

Los sectores que debemos remarcar son el productor de pasta de celulosa y el sector forestal, pues mediante la coordinación de actividades sería posible lograr niveles de costos menores y obtener una proveeduría asegurada y continua según las necesidades de pasta de la industria.

Integrar a la empresa la producción de pasta de celulosa puede implicar un gran desembolso de recursos, por lo que pensamos es una opción rentable únicamente para empresas de gran porte, capaces de realizar inversiones en capital. De todas formas, coordinar y mantener acuerdos con dichas industrias, constituyen herramientas para mejorar el relacionamiento que pueden ser utilizadas por empresas de diversos tamaños. En este sentido, la empresa Fanapel está totalmente integrada, ya que casi llega a autoabastecerse de pasta de celulosa y sólo una parte inmaterial debe ser importada.

En el caso de las empresas productoras de cartón, mantener una buena relación con las empresas productoras de papel generaría beneficios tales como el recorte de gastos de depósito. En la actualidad, Pamer integra la producción de papel a la de cartón, pero no así la empresa Cicssa.

En el caso de Uruguay el proveedor de energía eléctrica es UTE y a nuestro entender no creemos exista un relacionamiento o coordinación mayor debido al monopolio del agente.

En cuanto a los sectores conexos o afines abordaremos las industrias del reciclaje, editorial, transporte y logística.

Dentro de la estructura que significa el reciclaje, existen varios actores sociales, que intervienen en dicha actividad como son las empresas y los clasificadores. Dentro del sector existen empresas que apuestan al reciclaje del papel y el cartón, como medio de ahorro de costos y de apuesta al futuro, dichas empresas son: Fanapel, Ipusa y Pamer. En las entrevistas realizadas constatamos que Fanapel reutiliza los recortes volcándolos nuevamente al proceso. Así también Ipusa utiliza como insumo principal para su producción papel reciclado (85%) que proviene de empresas recorteras. El 15% de la producción restante se obtiene mediante la compra de celulosa al exterior. La empresa Pamer utiliza sus propios desechos como insumo principal, no teniendo de esta manera coordinación con las empresas recorteras.

Pero también existen empresas que se dedican exclusivamente al reciclaje de estos productos, son las denominadas empresas recorteras siendo las más conocidas Rotondaro y Depósito Pedernal. Se dedican a recoger, triturar y compactar papeles y cartones que luego los venden a industrias papeleras. Sus clientes en Uruguay son empresas pequeñas, por lo que el impacto que pudieran tener la integración y coordinación con este sector conexo no parece material.

En el caso de los clasificadores son personas que toman materiales de la basura de las ciudades para su posterior venta y así obtener ingresos económicos. También se los conoce como carritos, hurgadores o cartoneros.

En relación al sector editorial, hacemos referencia a las editoras de libros, periódicos y revistas. Este sector es segmentado, por lo que si las empresas

productoras de papel quisieran coordinar sus procesos, para que sea factible tendrían que realizarlo con varias empresas a la vez, aspecto que no parece viable.

En cuanto al sector de transporte y logística, creemos que tiene potencial para relacionarse con el sector papeler y cartonero ya que consideramos que la coordinación entre ambos es imprescindible debido a los altos costos que implica y para entregar el producto en tiempo y forma según los requerimientos del cliente. En la realidad del sector, la empresa Fanapel esté integrada verticalmente con la distribuidora TodoPapel S.A. que realiza desde la atención al cliente, la confección de diseños personalizados hasta la entrega del producto. De esta forma logra reducir costos, economizar tiempos, coordinar actividades y retroalimentarse respecto a las preferencias de los clientes. En el caso de Cicssa es diferente ya que terceriza todas las actividades de transporte y distribución.

Según información recabada en las entrevistas notamos que entre las empresas del sector productor de papel y cartón no existen acuerdos, ni cooperación o coordinación entre ellos. Tanto el sector forestal, el productor de pasta de celulosa, así como el de transporte y logística son los que podrían generar una ventaja competitiva y beneficios significativos para las empresas. En el caso de la producción de cartón, consideramos el mismo análisis agregando el sector productor de papel ya que es su insumo principal. Con respecto a esta última industria, creemos que las cajas de cartón viabilizan las capacidades competitivas de otros sectores ya que son conexos a esos productos que las utilizan como envases. Las cajas de cartón se venden a distintas empresas y luego estas venden el producto envasado.

6.4 Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa

6.4.1 Estrategia y estructura

El cuarto atributo de la ventaja competitiva refiere al contexto en el que se crean, organizan y gestionan las empresas, las metas estratégicas y la naturaleza de la rivalidad en el sector. El punto que debemos analizar en este determinante es cómo la nación incentiva determinada estrategia y estructura.

El sector bajo análisis es muy concentrado, tal como mencionamos en capítulos anteriores, las principales empresas productoras de papel son Fanapel e Ipusa y las principales productoras de cartón son Pamer, Cicssa y Urukor. Cada una de ellas se ha ido especializando en determinado tipo de productos lo que les ha permitido obtener una mejor rentabilidad y posición en el mercado.

Fanapel desarrolla una estrategia de liderazgo en costos ya que debido a la gran escala que presenta, puede implementar actividades que le permite reducir costos incrementando así los márgenes de rentabilidad. Como mencionamos anteriormente, las empresas son tomadoras de precios y por lo tanto la única variable posible de controlar son los costos de producción. El hecho de que la empresa se encuentre integrada verticalmente, favorece la posición de sus productos en el mercado respecto a los de sus competidores.

Por su parte Ipusa, también se encuentra integrada verticalmente. Si bien no existe otra empresa competidora en el mercado interno, si se da la importación de los mismos productos que ella produce, por lo que debe competir con productos importados.

En la medida que estas empresas continúen produciendo de acuerdo a los requerimientos de sus clientes y por medio de un proceso productivo integrado verticalmente, las estrategias de liderazgo en costos serán claves para continuar siendo competitivas y así lograr permanecer en el mercado con márgenes de rentabilidad atractivos.

El objetivo principal y casi único es el control de los costos, el tema central en toda la estrategia son los costos bajos frente a los costos de los competidores.

Todo lo anterior es sin desmedro de la calidad, el servicio y la atención cuidada del cliente.

En cuanto a las empresas productoras de cartón, diseñan los productos en base a los requerimientos de sus clientes, es por eso que llevan adelante una estrategia que atiende a los requerimientos de su demanda.

En el caso de Pamer, la implementación de una estrategia de costos bajos exigió una fuerte inversión anticipada de capital en equipo moderno y pérdidas en el inicio de las operaciones, para aumentar la participación en el mercado. A su vez esa mayor participación produjo ahorros en las compras, por un mayor volumen, reduciendo aún más los costos.

Porter plantea que para alcanzar esta posición de liderazgo en costos globales se requiere de una participación relativamente importante en el mercado u otras ventajas como puede ser un acceso preferencial a las materias primas.

La empresa Cicssa, para lograr mantener las relaciones a largo plazo con sus clientes y crear relaciones de ganar-ganar, es que cuenta con importantes sectores

de servicio y de apoyo que distinguen sus productos del de sus competidores. Esto implica una estrategia de segmentación de los clientes de acuerdo a la forma de acceder a ellos.

Las industria de papel y cartón en Uruguay son tomadoras de precios, por lo que creemos que la estrategia más adecuada a seguir es la de liderazgo en costos y preferentemente integrada verticalmente. Como vimos en el análisis anterior, la estrategia llevada a cabo por la mayoría de las empresas del sector es ésta, por tanto consideramos que genera ventaja competitiva.

6.4.2 La rivalidad entre las empresas

Porter expone que en la medida en que exista más competencia, los empresarios se esforzaran en innovar y hacer que sus productos sean más competitivos, lo cual contribuye positivamente a la creación de ventaja competitiva.

En la industria del papel podemos ver que se trata de una industria altamente concentrada. Existen dos empresas en el sector, como lo son Fanapel e Ipusa, pero no son competidoras entre sí debido a que producen papeles con diferentes características. Concluimos que si bien las empresas locales del sector no son numerosas ni rivales, su producción es de gran calidad y compiten a nivel mundial con importantes empresas papeleras.

Por otro lado tenemos el caso de la industria del cartón, en la cual las dos empresas más importantes, Pamer y Cicssa, son rivales entre sí porque producen el mismo producto, cajas de cartón. En general, lo que las diferencia son los

servicios pre y post venta que ofrecen a los clientes y el tipo de producto que los mismos requieren. Los costos varían dependiendo si se trata de un producto estandarizado o si requiere de un diseño o etiquetado especial.

Por lo visto anteriormente, creemos que no se verifica en la realidad la rivalidad de las empresas del sector y por tanto no se genera una ventaja competitiva al respecto. Esto no implica que las empresas uruguayas tengan menor calidad o que sus productos no puedan competir con otros importados, sino que se debe a las características del mercado interno; pocas empresas, productos diferentes y cada empresa dirige su producción a un nicho específico de mercado.

Finalmente concluimos que dentro de este determinante, la estructura y estrategia de las empresas generan ventaja competitiva en el sector productor de papel y cartón pero no así la rivalidad entre las mismas, debido a que existe cierto grado de especialización que diluye el efecto de la rivalidad.

6.5 El papel del gobierno

Porter considera que el papel que juega el gobierno no es un determinante de la ventaja competitiva, pero sin embargo sostiene que su influencia en el sistema se canalizaría a través de alguno de los cuatro elementos presentados. Las políticas de gobierno pueden tener un papel dinamizante o no en la economía, afectando positiva o negativamente a la nación.

En Uruguay, las empresas pueden obtener beneficios fiscales a través del régimen de promoción de inversiones, amparado por la Ley N° 16.906 y el Decreto N° 455/007.

Una de las empresas del sector que hizo uso de este régimen fue Fanapel, presentando en el año 2009 un proyecto de inversión de aproximadamente 10.7 millones de dólares.

Asimismo, existen regímenes especiales que otorgan incentivos fiscales en función de la actividad que desarrolle la empresa. Cabe mencionar la promoción de inversiones en el sector forestal y la promoción de energías renovables, actividades que afectan indirectamente a la industria del papel y cartón corrugado.

Otros regímenes de promoción de inversiones existentes son: Puerto Libre, Admisión temporaria, Financiamiento de Exportaciones y Devolución de tributos.

Otra alternativa para promover el sector es la fijación de tarifas atractivas sobre las que tenga poder de decisión el gobierno. En el caso de las industrias, UTE opera con una tarifa comercial e industrial pero no es un beneficio particular el sector.

También es necesario que el gobierno promueva políticas antidumping y apoye la moción de evitar acuerdos entre las empresas para que el mercado sea competitivo. Esto se logra a través de mecanismos fijados por la Cámara Nacional de Comercio y Servicios del Uruguay y el cumplimiento de los lineamientos de la Organización Mundial de Comercio.

En el último año Uruguay se ha visto afectado por las trabas comerciales que ha impuesto el gobierno argentino. Esto ha llevado a que empresas del sector hayan visto afectadas sus exportaciones a este país debido a las exigencias y restricciones impuestas a las empresas argentinas para poder importar mercadería. A todas esas trabas comerciales se suman las dificultades para la compra de moneda extranjera.

Concluimos que el papel que juega el gobierno en un país subdesarrollado como Uruguay, ocupa un lugar importante para promover la actividad de determinados sectores. No es el caso de la industria del papel y el cartón, donde no se estimula ni desestimula la competitividad, por lo tanto no constituye un factor generador de ventaja competitiva.

6.6 El papel de la casualidad

Eventos de la casualidad juegan un papel importante en la ventaja competitiva internacional. Estos eventos representan acontecimientos que están fuera del dominio de las empresas o del gobierno.

La casualidad ofrece, entonces, oportunidades que no pueden ser planificadas pero que pueden dar lugar a una situación favorable para alcanzar una ventaja competitiva.

A Porter se lo critica por el hecho de estar su teoría ideada para países desarrollados, con mercados internos potentes, donde considera como factor de la casualidad por ejemplo a las fluctuaciones en el tipo de cambio, elemento para

Uruguay y los países de la región que incide mucho en la competitividad, y que si esas fluctuaciones en el tipo de cambio son más bruscas peor es el efecto.

Uruguay estuvo pegado a las políticas cambiarias de Argentina y Brasil hasta 1998, fecha en que Brasil abandonó la política de dólar estable. Sin embargo, Argentina y Uruguay siguieron aferrados a la misma hasta desembocar en la crisis del 2001 en Argentina y 2002 en Uruguay. Esto es un claro ejemplo de que la realidad de esos países en aquel momento y sus consecuencias posteriores, no tuvieron nada de casualidad sino más bien de causalidad.

En la realidad del sector bajo análisis los ingresos son en su mayoría en dólares pese a su venta tanto en el mercado interno como en el exterior. Esto enfatiza más aún la importancia que puede llegar a tener en nuestro país y la poca relevancia que le da el autor por desarrollar su obra en una economía estable como lo es la norteamericana. Creemos que la variable tipo de cambio introduce una gran inestabilidad en los países de la región a la hora de marcar los márgenes de rentabilidad.

Otros sucesos como ejemplos del papel de la casualidad son las guerras, terremotos, decisiones políticas de gobiernos extranjeros, incrementos inesperados en los precios de determinados bienes necesarios, entre otros.

Todos estos eventos crean una discontinuidad y permiten además alteraciones en las posiciones competitivas, pudiendo anular la ventaja de competidores establecidos y crear oportunidades para nuevos competidores.

Capítulo 7 – CONCLUSIONES

En el presente capítulo validaremos nuestra presunción de existencia de competitividad en el sector productor de papel y cartón en Uruguay, teniendo en cuenta la influencia favorable que ha tenido el Mercosur en los últimos 20 años.

Partiendo de la base de que los productos del papel y cartón son competitivos interna y externamente, demostrado por el alto volumen de las exportaciones, las escasas importaciones y el abastecimiento interno por parte de empresas locales mayoritariamente, realizamos un análisis del sector a través del relevamiento de información de estudios realizados en la materia, entrevistas a personal calificado y estadísticas comerciales con el fin de explicar este fenómeno.

Dicho análisis nos permitió por un lado cotejar la realidad del sector con la teoría de Michael Porter, buscando explicar el por qué de este comportamiento competitivo de los productos de papel y cartón, y por otro, evaluar la incidencia del Mercosur sobre éste.

Porter encontró que había cuatro grandes determinantes que fomentan el desarrollo de la ventaja competitiva para las empresas, agrupándolos en cuatro conceptos: condiciones de los factores productivos necesarios para la empresa, condiciones de la demanda interna de los productos del sector, existencia de sectores proveedores o conexos de la empresa que sean internacionalmente competitivos, y la estrategia, estructura y rivalidad de la empresa.

A estos cuatro determinantes se los llamó “el diamante de Porter”.

Otros dos elementos que también influyen en el sistema pero su influencia se canalizaría a través de alguno de los cuatro elementos presentados son el papel de la Casualidad y el Gobierno.

De acuerdo a la teoría desarrollada por el autor, los factores pueden ser agrupados en básicos o avanzados y generales o especializados, de acuerdo a las características mencionadas en el capítulo 5.

Los factores avanzados son los más importantes para crear ventaja competitiva, ya que al ser especializados son más difíciles de imitar. Sin embargo, los factores básicos también son relevantes en cuanto que ofrecen ventajas en la etapa inicial, para luego ser apoyados por factores avanzados y especializados.

Por otro lado, también están los factores heredados y los factores creados. La Teoría de la Ventaja Competitiva de las Naciones defiende que una nación no hereda, sino que crea sus factores de producción más importantes.

Realizando una breve reseña histórica, señalamos que la forestación en el Uruguay no es una actividad nueva, aunque en los últimos 20 años ha tenido un crecimiento acelerado en comparación con años anteriores. Básicamente el desarrollo de esta actividad comenzó con plantaciones asociadas a brindar abrigo al ganado y a generar insumos para el campo.

Un hecho a destacar fue la creación de Fanapel en la ciudad de Juan Lacaze (Colonia) en 1898, primera empresa productora de papel del Uruguay, lo que significó el inicio de plantaciones de mayor volumen en torno a la misma. En la década del 50 comenzó a plantarse a un ritmo algo mayor pero no fue hasta

la 1ª Ley Forestal en el año 1968 que el sector tomó impulso. Con la crisis del petróleo en 1973 y el encarecimiento de los combustibles derivados de ésta, hizo que algunas industrias los sustituyeran por leña generando un aumento en las plantaciones.

Sin embargo con la 2ª Ley Forestal N°15.939, promulgada y ampliada entre 1987 y 1988, fue que la forestación despegó como actividad económica en el país. No fue sólo la acción del Estado incentivando la forestación lo que explica el crecimiento del sector, sino que debemos tomar en cuenta una serie de factores coyunturales asociados al desarrollo regional de la actividad y a la relativa estabilidad política y económica del país sobre todo desde la década del 90, a excepción de la crisis del 2002.

Adicionalmente, la demanda de papel y de madera, en general, es cada vez mayor en el mundo que consume estos productos, en muchos casos en sustitución de derivados del petróleo. Es por medio de este proceso de crecimiento, que el territorio uruguayo se ha reconfigurado, no sólo porque hay 1 millón de hectáreas de bosques artificiales que antes no existían, sino porque las plantaciones han dado origen a un circuito económico en creciente desarrollo.

Por otro lado debido a las condiciones naturales que presenta Uruguay, con clima sub tropical, precipitaciones en el entorno de los 1.200 mm anuales, temperaturas de 17°C promedio, relieve de llanuras y penillanuras, hace que sea un factor básico, heredado y generalizado debido a que son varios los sectores de la economía que lo utilizan..

Asimismo los puertos de nuestro país son naturales y profundos lo que posibilita el intercambio con los puertos europeos. A través de la hidrovía y del puerto de Nueva Palmira, se facilita el intercambio comercial de productos con la región. Montevideo se ha pensado como puerto “hub”, constituyéndose en una plataforma logística regional. La situación geográfica estratégica de nuestro país en el centro del Mercosur, le brinda también un plus regional. En términos de Porter señalamos que la infraestructura desarrollada en la región constituye un factor creado y no heredado y que el avance que la misma presenta es en gran parte por la capacitación técnica que existe en los pilares de las empresas, personas técnicas, especializadas y en constante estudio.

El Mercosur permitió a las empresas del sector alcanzar economías de escala que no hubieran sido posibles de sólo abastecer el mercado interno. Ser parte del bloque económico llevó a que las empresas se preocuparan porque sus productos alcanzaran los niveles requeridos por los mercados más exigentes. Esto llevó a ganar experiencia y a un continuo proceso de aprendizaje y mejora.

La demanda del papel y cartón se encuentra segmentada, lo que permite generar productos de acuerdo a las exigencias de cada cliente. En este sector industrial es importante destacar el desarrollo de algunas industrias que concentran el 95% de la producción nacional, que incluso existían antes de este auge de la forestación de los últimos tiempos, nos referimos a Fanapel (1898) en Juan Lacaze que realiza toda la cadena desde las plantaciones hasta los papeles con fines gráficos, de impresión, estucados y cuadernos; Pamer (1937) en Mercedes y Cicssa en

Canelones se han especializado en la fabricación de cajas de cartón especialmente para envases e Ipusa (1937) en Pando, del holding Chileno CMPC desde 1994, que elabora papel tissue (papel higiénico, servilletas), pañales y toallas femeninas.

En relación al factor productivo recursos humanos, factor que tiene una incidencia muy importante en los costos de las empresas, señalamos que el sector cuenta con amplia oferta de trabajadores “capacitables”, producto de una ventaja competitiva más general dado la extensión y gratuidad de la enseñanza en los niveles primario, secundario y terciario, y con empresarios dispuestos a asumir riesgo. Señalamos que este factor es básico y generalizado, debido a que aun no se ha logrado el máximo desarrollo en cuanto a la especialización.

Por último se desprende de lo investigado que al tener Uruguay un mercado interno pequeño necesariamente tiene que vincular su producción a la exportación, de hecho los principales mercados compradores son Argentina y Brasil, países socios del Mercosur con mercados internos de gran volumen y que han marcado la economía uruguaya en todos los tiempos. Un claro ejemplo fue la crisis del 2001 en Argentina y 2002 en Uruguay, escenario que para Porter al desarrollar su teoría en países desarrollados no le da relevancia, al punto que sólo menciona estos hechos vinculándolos al factor adicional que denomina casualidad. Pero consideramos que es un factor a tomar en cuenta necesariamente en países subdesarrollados como Uruguay, donde hay evidencia histórica no tan lejana (crisis del 2002) de que las fluctuaciones en el tipo de cambio pueden influir en la competitividad.

Creemos que en este trabajo hemos demostrado el por qué de la competitividad del sector aplicando la teoría de Porter. A nuestro entender, el factor explicativo fundamental es la conjunción de factores positivos que reúne el país con la incidencia positiva del Mercosur que permitió ampliar el mercado, superando la restricción de mercado pequeño que no permitía obtener economías de escala.

Estos factores positivos a los que hacemos referencia tienen que ver con el fácil acceso a las materias primas, irrigación natural por la abundancia de ríos y por estar sobre el océano Atlántico, clima subtropical templado y húmedo lo que facilita el crecimiento de los árboles, localización estratégica en el centro del Mercosur, capacidad empresarial pujante de los empresarios uruguayos, entre otros.

A su vez, la estrategia de especialización implementada por las empresas uruguayas, les ha permitido obtener una mejor rentabilidad y posición en el mercado. Este tipo de estrategias diluye el efecto de la rivalidad entre las empresas locales.

En conclusión, entendemos que la incidencia del Mercosur ha sido favorable y que existen las condiciones suficientes que verifican la competitividad del sector en nuestro país.

BIBLIOGRAFÍA

Libros y Publicaciones consultadas

- Porter, Michael. (1990). *“La ventaja competitiva de las naciones”*. Editorial Vergara.
- Bartesaghi, Ignacio. (2011). *“El mercado común del sur. Los resultados alcanzados en las reuniones del Consejo del Mercado Común desde la perspectiva del sector industrial”*. Cámara de Industrias del Uruguay.
- Instituto de Economía de la Facultad de Ciencias Económicas y de Administración - Universidad de la República. (2010-2011). *“Informes de Coyuntura Uruguay”*.
- Deloitte S.C. (2011). *“Análisis sectorial: Papel y productos de papel”*. Diciembre 2011.
- Uruguay XXI. (2011). *“Informes sectoriales: Sector forestal”*. Diciembre 2011.
- Cátedra de Economía Aplicada a la Empresa - Facultad de Ciencias Económicas y Administración. (2009). *“Selección de Lecturas 4 - Competitividad con el exterior”*.
- Apuntes de la Cátedra de Legislación y técnica tributaria. Facultad de Ciencias Económicas y Administración. (2011).

Trabajos monográficos consultados

- Cabrera Claudia, Fajardo Diego, Muniz Gabriel. (2008). *“Estructura de nacionales e innovación de la industria del cartón en el Uruguay en los últimos 10 años”*.
- Berriel María, Bonjour Leticia, Estabillo María. (2010). *“Empresas Transnacionales, factores determinantes para la inversión en el Uruguay”*.

- Latorre Karina, Lenzi Lucía, Praderi Victoria. (Setiembre 2011). *“Análisis de los factores determinantes de las ventajas competitivas en la industria del papel y el cartón en Uruguay en los últimos 25 años”*.

Entrevistas realizadas

- Ing. Adrián Borché - FANAPEL
- Ing. Diego Salvat - FANAPEL
- Sr. Jorge Cuadro - FANAPEL
- Sr. Jorge Sanguinetti - FANAPEL

Páginas web consultadas

- Asociación Latinoamericana de Integración - www.aladi.org
- Banco Central del Uruguay - www.bcu.gub.uy
- Bolsa de Valores de Montevideo - www.bvm.com.uy
- Cámara de Industrias del Uruguay - www.ciu.com.uy/informe/laindustria.html
- Celulosa Argentina - www.celulosaargentina.com.ar
- Centro de Economía Internacional - www.cei.gov.ar
- Compañía Industrial Comercial del Sur S.A. - www.cicssa.com.uy
- Corporación Interamericana de Inversiones - www.iic.org/es/media/gallery/ur2384a-01-fanapel
- Deloitte S.C. - www.deloitte.com/uy
- Dirección Nacional de Aduanas - www.aduanas.gub.uy
- Empresas CMPC - www.empresascmpc.cl/
- Enciclopedia Wikipedia - www.es.wikipedia.org

- Estudio CPA/Ferrere - www.cpa.cocm.uy
- Fábrica Nacional de Papel - www.fanapel.com.uy
- Industria Papelera Uruguaya Sociedad Anónima - www.ipusa.com.uy
- Instituto Nacional de Estadística - www.ine.gub.uy
- Ministerio de Trabajo y Seguridad Social - www.mtss.gub.uy/consejosdesalarios/grupo6/subgrupo01/ajustesjulio2012
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura - www.fao.org/forestry
- Papelera Mercedes - www.pamer.com.uy
- Secretaría del Mercosur - www.mercosur.int
- Servicio de búsqueda de negocios - <http://trade.nosis.com/es/Comex/>
- Uruguay XXI - www.uruguayxxi.gub.uy/inversiones/

Normas consultadas

- Ley 15.939. Diciembre 1987 – “Ley Forestal”.
- Texto Ordenado de 1996. Título 4 – “Impuesto a las Rentas de las Actividades Comerciales”.
- Texto Ordenado de 1996. Título 10 – “Impuesto al Valor Agregado”.
- Texto Ordenado de 1996. Título 14 – “Impuesto al Patrimonio”.
- Decreto N° 220/998. Agosto 1998 – “Exoneraciones de IVA”.
- Decreto N° 455/007. Noviembre 2007 – “Régimen de Promoción de Inversiones”.
- Decreto N° 268/010. Setiembre 2010 – “Deducción del Impuestos al Valor Agregado en la adquisición de gasoil a contribuyentes que desarrollen actividades manufactureras o extractivas”.
- Norma Internacional de Contabilidad 21 – “Efectos de las variaciones en los tipos de cambio de la moneda extranjera”.