

Universidad de la República
Facultad de Ciencias Económicas y de Administración

Trabajo de Investigación Monográfico
para la obtención del título de Contador Público

Autores: Elosegui, Juan Manuel - Gomes de Freitas, Carolina
Zalduondo, Ramiro

Orientador: Cr. Carlos Viera
Abril, 2009

El sector del agua embotellada en el Uruguay



*Agradecemos a nuestro tutor
Prof. Carlos Viera, perteneciente
a la cátedra de Economía
Aplicada a la Empresa. Así como
también a todas aquellas
personas que contribuyeron de
una forma u otra a la realización
de este trabajo monográfico.*

ABSTRACT

El presente trabajo está dirigido a la realización de una investigación del mercado de las aguas embotelladas en el Uruguay, que tiene el propósito de determinar los aspectos fundamentales que definen la realidad de dicho sector.

En este sentido expondremos la evolución de un mercado con características de Monopolio hacia estructuras cercanas a Firma Dominante - Segmento Competitivo a la vez que al modelo de Curva de Demanda Quebrada en el Oligopolio. Este nuevo escenario derivó del hecho de que la única compañía existente se mantuvo ajena a las señales de expansión que el mercado le brindaba, dando cabida al ingreso de nuevos competidores que rápidamente dieron respuesta a la nueva demanda.

Destacamos la presencia de un fuerte producto sustituto que trae aparejada una alta elasticidad precio de la demanda. Cabe resaltar además, que la elasticidad ingreso de la demanda resulta superior a uno, por lo que estamos frente a un bien catalogado como suntuoso.

En este contexto las empresas se valen de diferentes estrategias que apuntan fundamentalmente a mejorar la calidad e imagen del producto de forma de conservar su porción en el mercado e incluso incrementarla.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1- INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO 2- MARCO TEÓRICO	11
2.1- Introducción	11
2.2- Estructuras de Mercado.....	11
2.2.1 Monopolio	14
2.2.2 Competencia Monopolística	16
2.2.3 El Oligopolio	16
2.2.4 Modelo de Firma Dominante y Segmento Competitivo.....	18
2.3- Actitudes Empresariales frente al proceso de crecimiento	19
CAPÍTULO 3- REGULACIÓN DEL SECTOR	23
3.1- Normativa	23
3.1.1 Plebiscito sobre el Agua	23
3.1.2 Proyecciones	25
3.2- Marco Legal e Institucional del agua en el Uruguay	26
3.2.1 Política de Aguas y Legislación	26
3.2.2 Instituciones.....	29
3.2.3 Gestión	31
3.3- Tasa Bromatológica.....	33
3.4- Disposiciones relativas a las aguas embotelladas en el Uruguay	39
CAPÍTULO 4- EL PRODUCTO: “AGUA EMBOTELLADA”	41
4.1- Introducción	41
4.2- Clasificación de Aguas	42
4.3- Costo del producto	46
4.3.1 Los Tributos.....	50
4.3.2 Envases.....	53
4.3.3 Etiquetas.....	56
4.3.4 Gas (Anhídrido Carbónico)	58
4.4- Productos sustitutos	58
4.4.1 Agua potable por cañería como producto sustituto.....	59
4.4.2 Bebidas gaseosas como producto sustituto	66
CAPÍTULO 5- ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL SECTOR	70
5.1- Mercado a nivel Internacional.....	70
5.1.1 Empresas productoras de agua embotellada	70
5.1.2 Cifras en cuanto al consumo mundial.....	72
5.1.3 Estrategias de comercialización	73

5.1.4. “Bares de Agua”, nueva tendencia	75
5.2- Breve descripción histórica por compañía	76
5.3- Consumo y Producción.....	84
5.4- Evolución de la estructura del mercado en los últimos 20 años	86
5.5- Breve análisis de la estructura del mercado de las aguas embotelladas en cuanto a su segmentación en la actualidad	90
5.6- Ocupación del sector	97
5.7- Mercado Externo	100
5.7.1 Exportaciones.....	100
5.7.2 Importaciones	106
5.8- Estudio de evolución de precios a nivel sectorial	109
5.9- La Elasticidad	112
CAPÍTULO 6- CONTRASTE REALIDAD CON MARCO TEÓRICO	118
6.1- Barreras de Entrada	118
6.1.1 Introducción teórica	118
6.1.2 Aplicación al sector en estudio	121
6.2- Concentración	123
6.3- Dimensión.....	124
6.4- Análisis de la evolución del mercado de las aguas embotelladas en el Uruguay	125
6.4.1 Análisis desde 1892 hasta la década de los ´30.....	125
6.4.2 Análisis desde la década del ´30 hasta la década de los ´90	127
6.4.3 Análisis desde la década del ´90 hasta el año 2000.....	129
6.4.4 Análisis desde el 2000 al 2008	132
6.5- Análisis de actitudes frente al proceso de crecimiento aplicado al sector	133
CAPÍTULO 7- FUERZAS COMPETITIVAS Y ESTRATEGIAS APLICADAS AL SECTOR	136
7.1- Definiciones previas.....	136
7.2- Fuerzas Competitivas	137
7.2.1 Amenaza de nuevos integrantes	137
7.2.2 Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	139
7.2.3 Poder de negociación de los proveedores.....	140
7.2.4 Poder de negociación de los compradores.....	141
7.2.5 Rivalidad entre los competidores.....	142
7.3- Estrategias Competitivas Genéricas de Porter	143
7.3.1 Liderazgo en Costos.....	144
7.3.2 Diferenciación.....	146
7.3.3 Enfoque o alta segmentación	149

7.4- Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del mercado de aguas embotelladas	151
7.5- Promoción	153
CAPÍTULO 8- CONCLUSIONES	156

CAPÍTULO 1- INTRODUCCIÓN

El agua es esencial para la sustentación de la vida, para el desarrollo económico y la preservación de los ecosistemas. Es el elemento más importante para todos los seres vivos, del cual se extrae una gran variedad de oligoelementos imprescindibles para el funcionamiento del organismo humano, siendo además de vital importancia para la regulación de la temperatura corporal.

Aunque a simple vista parece un recurso inagotable, el agua dulce comienza a presentar signos de escasez. Fruto de una distribución inequitativa, miles de millones de personas ya sufren la carencia de agua potable y el panorama futuro es sombrío, en tanto se afirma la tendencia a privatizar y mercantilizar su acceso, en contra de los constantes reclamos de incluir la provisión de agua como un derecho humano esencial y universal.

Cabe recordar que a nivel mundial existen varias regiones en las cuales dicho recurso es escaso o tienen insuficiente cantidad como para satisfacer las demandas hídricas, ecosistémicas y sociales.

Lejos de detenerse los problemas derivados del agua, se agravarán en un futuro próximo por un conglomerado de factores entre los que se cuentan el aumento demográfico, el consumo imparable, la contaminación de los acuíferos, los cultivos intensivos, la tala de árboles masiva y los incendios. La Organización de las Naciones Unidas (ONU) indica que más de 2.700 millones de personas enfrentarán una severa escasez de agua alrededor del año 2025, si el mundo mantiene sus tasas actuales de consumo.

El agua es un recurso fundamental para quien lo posea, por lo que los países que cuentan con gran disponibilidad del recurso deben ser muy precavidos e inteligentes en su utilización.

Por lo mencionado anteriormente, Uruguay es un país privilegiado en este sentido ya que cuenta con gran disponibilidad de reservas de agua como ser; acuíferos (Guaraní, Raigón, Chuy), lagos, ríos y fuentes de agua mineralizada, tal como se expondrá en el cuerpo principal del presente trabajo.

El comercio internacional de agua embotellada ha aumentado durante los últimos años, tanto en cantidad como en diversidad. El negocio se convirtió en un fenómeno de insospechada relevancia comercial a nivel mundial, al punto de erigirse como el segmento más dinámico de toda la industria alimenticia. Debido a la mayor capacidad de transporte, actualmente es posible distribuir el agua embotellada no sólo por barco, ferrocarril o carretera, sino también por vía aérea, si bien esta última posibilidad se utiliza principalmente en situaciones de crisis debido a su alto costo. La disponibilidad de todos estos medios de transporte ha permitido remediar los problemas de escasez de agua cuando los sistemas de suministro local fallan por causas naturales (como las sequías o los terremotos) o catástrofes sociales (como asedios o sabotajes), utilizándose el agua embotellada, tanto el agua mineral natural como de otro tipo, para satisfacer las necesidades en esas situaciones de urgencia.

Además de la escasez de agua, la necesidad real o percibida de mejorar la salud ha contribuido también a intensificar el comercio de agua embotellada. Poco a poco se ha ido reconociendo que los proveedores tradicionales de agua potable, como los servicios públicos y privados de abastecimiento de agua, no siempre pueden estar en condiciones de garantizar la inocuidad microbiológica, química y física de sus productos en la medida en que se consideraba posible anteriormente.

Este trabajo se propone analizar en sus justos términos la situación actual del sector así como tratar de vislumbrar su potencialidad futura. A esos efectos, veremos las diferentes estrategias que utilizan las empresas tanto en el mercado uruguayo como a nivel mundial.

El objetivo es investigar el mercado del agua embotellada, el cual se ha identificado como un sector muy atractivo para la inversión y para el análisis, considerando su evolución en las últimas décadas. Esta afirmación se fundamenta en el importante crecimiento que ha verificado este sector, motivado por las grandes inversiones de capital que han venido realizando las empresas multinacionales que lideran la mayor parte de los mercados mundiales y asimismo en las opiniones de quienes avizoran un futuro próspero para este negocio.

La metodología a aplicar es un contraste de la teoría con la realidad, el paradigma de estrategia, estructura y performance de los mercados de agua embotellada en el Uruguay.

Tomaremos elementos de la teoría, como ser los diferentes modelos de mercado existentes (Monopolio, Oligopolio, Firma Dominante y Segmento Competitivo) y analizaremos la evolución que ha ido teniendo el mercado uruguayo a través del tiempo, en función de la cantidad de empresas y la participación de cada una en dicho mercado.

Adicionalmente veremos las diferentes actitudes de las empresas uruguayas ante el proceso de crecimiento, contrastando los elementos expuestos en el marco teórico por el autor E. Bueno Campos con las acciones emprendidas por las empresas uruguayas ante dicho proceso.

Nuestros fundamentos para dedicarnos a la investigación de este tema, se basan en que, por una parte no ha sido abordado en trabajos anteriores de la forma que

está planteado. Por otro lado aspiramos a que las conclusiones a las que arribemos sean de utilidad para la toma de decisiones de las empresas involucradas, así como para resolver los estímulos que eventualmente se apliquen por el sector público.

Con este fin, el trabajo se organizará en capítulos en los cuales se abordarán los diferentes temas de relevancia, a saber:

En el Capítulo 2 se tratará el marco teórico tanto de los modelos de mercado existentes como de las actitudes de las empresas ante el brusco crecimiento del sector en el que se encuentran inmersas.

En el Capítulo 3 nos focalizaremos en la regulación a la que se encuentran sujetas las empresas del sector, enfatizando en la reforma constitucional del año 2004 así como en la tasa bromatológica que deben afrontar a consecuencia de la actividad que realizan.

Por su parte, en el Capítulo 4 nos referiremos al producto objeto del presente trabajo, el “agua embotellada”, señalando sus características propias, atributos y demás información relevante.

Seguidamente en el Capítulo 5 haremos un análisis descriptivo del sector en cuanto a cantidad de empresas participantes, tamaño del mercado (de acuerdo a los volúmenes de ventas), vinculaciones con mercados externos.

En el Capítulo 6 pasaremos a aplicar la metodología elegida, la que consiste como se comentara precedentemente, en un “contraste teoría - realidad” entre los enunciados teóricos y la realidad actual del mercado según el análisis exhaustivo realizado (Capítulos 2 y 5).

En el Capítulo 7 abordaremos las estrategias adoptadas por las diferentes compañías para crecer y obtener así porciones mayores del competitivo mercado al que se enfrentan. En esta etapa, nos basaremos en entrevistas con jerarcas de las distintas organizaciones, de forma de obtener un fundamento teórico y práctico para comprender la competencia cotidiana que deben enfrentar y el accionar individual de cada competidor.

Para finalizar, en el Capítulo 8, extraeremos conclusiones sobre el trabajo realizado. Concluiremos entre otros aspectos sobre: cómo está estructurado este mercado hoy en día y de qué manera la estructura ha ido cambiando a lo largo de los años, la actitud de las empresas frente a procesos de crecimiento, el comportamiento de las exportaciones y cómo ha evolucionado el mercado a nivel estadístico.

CAPÍTULO 2- MARCO TEÓRICO

2.1- Introducción

El mercado es un espacio en el que se da libertad a las habilidades individuales para ofrecer y hacer valer productos o servicios por medio de estrategias, cualquiera sea su tipo.

Por ser tan amplio el concepto, se puede prestar a diferentes interpretaciones dependiendo del uso que se le dé a la palabra.

2.2- Estructuras de Mercado

Una estructura es la forma en que está organizado el mercado en la economía.

Existen varios tipos de estructuras de mercado:

Competencia Perfecta, un mercado es perfectamente competitivo cuando:

1. Hay muchos vendedores pequeños en relación al mercado, esto garantiza que ningún competidor pueda influir en el precio.
2. El producto es homogéneo, lo que garantiza la satisfacción del consumidor adquiriendo el producto a cualquiera de los vendedores existentes.
3. Los compradores están bien informados en cuanto a los precios, lo que implica que si un vendedor aumenta su precio pierde clientela, el precio es un dato.

4. Los vendedores actúan independientemente, significa que los mismos no acuerdan precios ni cantidades.
5. Las empresas pueden salir y entrar al mercado libremente, no existen barreras de entradas y salidas.

Competencia imperfecta, en la medida en que determinado mercado no cumpla con las características de la competencia perfecta, se alejará de ella y será un mercado con mayor o menor imperfección y con mayor o menor competencia.

En este tipo de estructuras son frecuentes las luchas entre empresas por el porcentaje de participación. La rivalidad entre las organizaciones se concreta en una amplia gama de actuaciones como ser en la publicidad, en la investigación y desarrollo de nuevas marcas, en cambio en la competencia perfecta la rivalidad no tiene lugar dado que cada uno puede vender lo que desee al precio vigente en el mercado.

Otra diferencia radica en el papel que juegan los precios, en la competencia perfecta los precios son un dato, es decir, vienen dados por el mercado, mientras que en la imperfecta los precios son una variable, así como también las cantidades.

Esto no implica que una empresa tenga el control absoluto sobre el precio, alcanza con tener cierto grado de influencia en el mismo. Esta influencia varía de una industria a otra.

En los mercados imperfectos existen limitaciones a la entrada de nuevas empresas, lo que provoca que el número de empresas sea menor que en la competencia perfecta.

Estas limitaciones provocan que no exista plena movilidad de los recursos.

También en términos de elasticidad precio de la demanda, en el caso de la competencia perfecta la curva de demanda es perfectamente elástica (o sea es infinita), mientras que en el caso de la competencia imperfecta la curva de demanda contiene una elasticidad precio de la demanda finita.

Causas de imperfección en los mercados:

Son dos los factores que originan la imperfección en los mercados: los costos de producción y las barreras de entrada.

Costos de producción: cuando en un sector hay economías de escala y costos decrecientes las pequeñas empresas no pueden acceder.

Cuando la producción aumenta los procedimientos se hacen más eficientes (especialización) y las formas de trabajo se organizan de manera que los costos se reducen.

Barreras de entrada: aparecen cuando existen restricciones legales, diferenciación del producto, requisitos de capital, costos cambiantes, economías de escala, acceso a canales de distribución y desventajas en costos independientes de las economías de escala, etc, todas ellas conducen a reducir el número de competidores a consecuencia de razones de costo y eficiencia.

Tipos de mercados en competencia imperfecta:

Existen diversos tipos de mercados a saber: monopolio, competencia monopolística, oligopolio, duopolio, monopsonio.

Los modelos dependen de los siguientes factores: cantidad de competidores, grado de concentración, productos homogéneos o heterogéneos.

El Sector del Agua Embotellada en el Uruguay

Cantidad de oferentes	Cantidad de demandantes		
	Uno	Pocos	Muchos
Uno	Monopolio	Monopolio parcial	Monopolio
Pocos	Monopsonio parcial	Oligopolio	Oligopolio
Muchos	Monopsonio	Oligopsonio	Competencia perfecta

Es necesario aclarar que si bien todas estas formas en que se puede estructurar un mercado dependen de determinados factores, algunas de ellas no se ven en la realidad bajo todos los supuestos teóricos y hasta incluso pueden verse entremezclados provocando dificultades para detectarlas.

En este capítulo centraremos nuestro análisis en algunos modelos de los expuestos en el cuadro anterior.

2.2.1 Monopolio

Un monopolio es la estructura que se presenta con la existencia de un solo vendedor de un bien o servicio en un mercado en el cual no es posible la entrada de otros competidores.

Las empresas monopolistas reciben el nombre de fijadoras de precios, pues seleccionan el precio que consideran más conveniente y ofrecen toda la cantidad que el mercado demanda al citado precio. Para que el monopolista tenga un control efectivo sobre la fijación de precio del producto que vende, no deben existir sustitutos cercanos, pues en ese caso cuando el monopolista suba el precio los consumidores demandarán los otros productos que son sustitutos.

El monopolio es el caso extremo de la competencia imperfecta ya que solo hay un único oferente en el mercado. Este tipo de estructura se puede manifestar tanto desde el punto de vista de la oferta como de la demanda, en este caso se hará hincapié en el monopolio de oferta, siendo éste el más frecuente.

Origen del Monopolio:

Las causas que justifican la aparición del monopolio se consideran las mismas que generan la imperfección de los mercados, sin embargo se puede destacar las siguientes razones:

- El control de un factor productivo de forma exclusiva por una empresa, o fuentes más importantes de las materias primas que son indispensables para la producción.
- La explotación de ciertas técnicas que previamente han sido patentadas, en estos casos se valora la innovación que le concede cierto poder monopolista. También por técnicas de algunas industrias que hacen que no deba entrar más de una empresa en ellas, es el caso de algunos servicios que son prestados únicamente por el Estado por ejemplo el abastecimiento de gas y agua (saneamiento).
- En otros casos el carácter de monopolio se lo confiere la ley, ya que en determinados servicios la ley lo concede, por medio de autorizaciones gubernamentales o locales. Los monopolios legales pueden ser estatales o regulados por el Estado.
- Por la existencia de barreras de entrada muy sólidas que protegen al único participante impidiendo la entrada de nuevos competidores.

La producción y el ingreso en el monopolio:

Al igual que en el mercado competitivo, el monopolio trata de maximizar su beneficio. Por ello decidirá producir siempre y cuando el ingreso marginal (el de la última unidad producida) sea mayor que su coste marginal.

Una de las características del monopolio (y también de la competencia imperfecta) es que un aumento en la cantidad producida afecta el precio de equilibrio al que se debe vender el producto. Ello en cuanto la pendiente de la curva de demanda es

negativa y en función del precio que se fije, los compradores demandarán mayor o menor cantidad del producto. Como consecuencia, si en este mercado se desea incrementar las ventas, se debe disminuir el precio.

2.2.2 Competencia Monopolística

Mercado caracterizado por la existencia de muchos vendedores que ofrecen productos levemente diferenciados entre sí.

Existen muy pocas situaciones de monopolio estricto en la realidad, porque casi todos los bienes o servicios que un monopolista ofrece tienen uno o varios bienes que presentan características similares, es decir, próximos.

Sin embargo una diferencia importante entre la competencia monopolística y el monopolio es el precio, porque cuando en el sector existe una sola empresa que abarca el mercado ésta lo fija.

Los oferentes a través de la publicidad intentan generar diferencias subjetivas que amplíen y potencien en el mercado la heterogeneidad de los productos. Esto genera a su vez que los vendedores actúen como en el monopolio, debido a la diferenciación, ocasionando que cada uno ofrezca una marca determinada.

La cantidad de empresas dificulta la realización de acuerdos entre ellos para controlar el mercado e impedir la entrada de nuevos competidores, lo que caracteriza a esta estructura por la existencia de libre entrada y salida de empresas.

2.2.3 El Oligopolio

Este caso se da cuando existe un número pequeño de empresas en un mismo entorno, las cuales dominan y tienen control sobre el mercado.

Sin embargo, esto no quiere decir que en sectores donde existe un gran número de competidores se puedan manifestar comportamientos oligopolistas por parte de empresas dominantes. En este tipo de situaciones la estructura de mercado no se determina por el número de empresas que configuran la rama de actividad sino por la cuota de mercado que cada una de ellas tiene.

Las entidades controladoras del mercado poseen un poder que les permite marcar pautas de conducta para las demás empresas de su sector. Las acciones de cada vendedor afectarán a los otros vendedores.

Estas empresas pueden producir bienes o servicios iguales o diferenciados por algún aspecto en particular.

Este es un caso muy similar al monopolio, sin embargo, el poder no se concentra en un solo productor, sino en un grupo pequeño de productores. Cada uno de ellos, dado que produce una cantidad significativa del total, tiene un control importante sobre el mercado, lo que les da poder de intervenir y manipular los precios y las cantidades del producto en éste. De esta forma, hay más de un producto del mismo tipo, pero debido al control y poder que estas empresas tienen, aparecen las mismas limitaciones que impone el monopolio.

Una de las barreras de entrada más comunes que impone el oligopolio, es la inversión necesaria para ingresar a ese selecto grupo de productores que existen en el mercado. Ante la existencia de productores tan poderosos en el mercado, un nuevo productor que desee ingresar a él necesitaría un capital muy importante para invertir, que le permitiera competir sin ser eliminado tempranamente del mismo.

2.2.4 Modelo de Firma Dominante y Segmento Competitivo

Existen tres versiones de Firma Dominante (FD) y Segmento Competitivo (SC). Analizaremos aquel “Modelo con entrada libre e instantánea”.

Supuestos:

1. Existe una firma FD que es más grande que las otras a causa de menores costos de producción.
2. Todas las firmas excepto la FD son tomadoras de precio, determinando su nivel de producción igualando su costo marginal (CMg) al precio de la industria (p).
3. El número de firmas (n) en el SC no es fijo. Un número ilimitado de firmas de SC pueden entrar al mercado si obtienen beneficios positivos.
4. La FD conoce la curva de demanda de la industria $D(p)$. Cada firma produce un producto homogéneo por lo que hay un solo precio en el mercado.
5. La FD puede predecir cuánto output el SC va a producir a un precio dado, conoce la curva de oferta de SC ($S(p)$).

En esta versión del modelo una FD no puede fijar un precio tan alto, como lo hace cuando existe entrada limitada, porque si lo hace y otros captan los beneficios positivos a consecuencia de ese mayor precio, entrarán más empresas al sector.

En esta situación el SC no puede lograr ganancias a largo plazo; obtienen beneficio cero o salen del negocio. Si en cualquier caso las firmas producen, el precio de mercado no puede ser más alto que el mínimo costo medio de una firma del SC, por lo cual estas ni ganan ni pierden. Pero si el SC tiene beneficios positivos más empresas entrarán al mercado.

Las ganancias para la empresa dominante y el SC son distintas, debido a que la primera tiene costos menores y una mayor producción. La brecha entre las ganancias no es muy significativa, ya que si lo fuera la dominante podría sacar a la competencia quedando como monopolista.

Por su parte la FD si bien tiene beneficios positivos, estos son menores que si existiera entrada limitada, ya que se ve limitada en el precio por lo explicado anteriormente.

2.3- Actitudes Empresariales frente al proceso de crecimiento

El poder económico que puede tener una empresa dependerá de la participación de mercado que la misma tenga, la cual viene determinada tanto por la facultad de crecimiento como por su capacidad para lograr una coalición con otros agentes externos como ser propietarios, competidores, clientes, proveedores.

Hablar de crecimiento en la actualidad es hablar de internacionalización y globalización por encontrarnos inmersos en un entorno mundial integrado.

En este ambiente, las empresas financieras e industriales tienen la oportunidad de optar por el modelo de expansión más conveniente de acuerdo a sus posibilidades internas y a las características propias de la actividad que desarrollan.

De acuerdo al autor Bueno Campos en su libro titulado "Fundamentos de Economía y Organización Industrial", las empresas ante el proceso de crecimiento pueden adoptar distintas actitudes; a saber:

- no querer crecer.
- crecer por inercia.
- crecer por voluntad propia.

La primera actitud corresponde al rechazo sistemático de toda política de expansión al producirse alguna o algunas de las siguientes circunstancias:

- El empresario no desea complicarse la vida y asumir riesgos inherentes a toda la inversión de expansión.
- La firma no está en condiciones de reunir los recursos necesarios para crear nuevas capacidades.
- No se desea perder el control de la empresa que tendría que abrir sus puertas para dar entrada a nuevos accionistas que faciliten el financiamiento del crecimiento.
- El reconocimiento por parte del empresario de sus limitaciones intelectuales y profesionales para acometer un proceso de crecimiento aparentemente complejo.
- La empresa pertenece a un sector en declive sin perspectivas de relanzamiento.

La segunda actitud que solo contempla el crecimiento a través de un comportamiento de empresa seguidora, pone de manifiesto la ausencia de una verdadera reflexión estratégica que se fundamente en la capacidad interna de la compañía. La falta de creatividad y dinamismo que caracterizan a este tipo de organizaciones, no son recomendables para afrontar con perspectivas de éxito el cambiante mundo empresarial. Una conducta de este estilo, ignorando las prácticas anticipativas, no permitirá a la empresa ocupar una posición competitiva importante y se deberá conformar con atender a un mercado residual.

Finalmente, para el crecimiento deseado, las empresas buscan crecer sin restricciones y por voluntad propia, convencidos de que la gran dimensión es posible.

El crecimiento se ha convertido entonces en el arma para poder atender a mercados internacionales y se realiza mediante modalidades de fusión, absorción,

joint-ventures o toma de participación, dado que el crecimiento de tipo externo es el más propicio para facilitar y acelerar el ingreso de empresas en nuevos mercados.

La gran cantidad de fusiones que se han venido produciendo a través de los años ha afectado a la economía mundial, y las mismas han sido provocadas por distintos factores, entre los cuales se resalta el deseo de las empresas de ubicarse de cara a la apertura de nuevos mercados.

Esto ha tenido como principal efecto, el de restringir la competencia vigente en cada país y modificar la estructura empresarial en la gran mayoría de los mercados.

Tal como se comentara precedentemente, otra de las formas que tienen las empresas para adquirir poderío económico es a través de la coalición con otros agentes.

Para esto veremos “Los estados-naciones”, que implica la participación directa de los poderes públicos en la concurrencia internacional y se ha concretado en acciones y operaciones relacionadas con el fomento de la empresa pública, a fin de que ésta se convierta en un partícipe más.

La importancia de una nación a nivel internacional depende en gran medida de la posición competitiva que ocupan sus empresas domésticas.

Las relaciones que hacen posible la vinculación empresa-estado pueden resumirse en cuatro técnicas de intervención:

- 1) políticas horizontales.
- 2) políticas verticales.
- 3) políticas de productos o programas nacionales.

4) políticas estructurales de alcance puntual.

La primera técnica de intervención se refiere a medidas que se toman a nivel global para el conjunto de empresas sin importar el ramo de actividad, situación competitiva o tamaño.

La segunda técnica que utiliza la administración pública es sectorial o vertical. Se aplica a un sector en particular, no a nivel general como la primera.

La tercera se centra en la elaboración de planes especiales para incentivar, organizar y canalizar nuevas actividades para adaptarse a los cambios sucedidos en el entorno.

Finalmente, la cuarta técnica se aplica a aquellas empresas cuya eficiencia puede constituir una locomotora para el conjunto de la economía.

CAPÍTULO 3- REGULACIÓN DEL SECTOR

3.1- Normativa

En los últimos años, la defensa de los recursos hídricos se ha convertido en una causa que convoca a diversos movimientos sociales: de consumidores, de usuarios, de trabajadores, de vecinos, de estudiantes y de ambientalistas, entre otros. El proceso que se ha iniciado en el Uruguay, con la Comisión Nacional en Defensa del Agua y de la Vida, se enmarca en este tipo de movimientos.

Otro aspecto a considerar en este capítulo regulatorio, es que desde la antigüedad, la humanidad ha ido estableciendo normas de prevención en la seguridad alimentaria de los seres humanos.

El estudio y control del agua destinada al consumo humano reviste capital importancia y garantiza una adecuada hidratación a la población; ya que de todas las necesidades del hombre, el agua es primordial para su salud física y mental.

3.1.1 Plebiscito sobre el Agua

A través de los mecanismos de democracia directa, organizaciones sociales nucleadas en la Comisión Nacional en Defensa del Agua y de la Vida lograron incluir en la Constitución del Uruguay la consideración del agua como un derecho humano fundamental, sentando así las bases para que la gestión de los recursos hídricos sea pública y esté basada en criterios de participación social y sustentabilidad. Además de modificar la situación en Uruguay, este hecho marca un precedente internacional, por tratarse de una de las primeras experiencias que incluyen un derecho ambiental en la Constitución de un país a través de la democracia directa.

El 31 de octubre de 2004, junto a las elecciones nacionales, el pueblo uruguayo respaldó una iniciativa de la Comisión Nacional en Defensa del Agua y de la Vida (CNDAV) que modificó la Constitución. La reforma obtuvo el respaldo de un 64,7% de los votos emitidos en esa oportunidad.

Esta modificación estableció: “El agua es un recurso natural esencial para la vida. El acceso al agua potable y el acceso al saneamiento, constituyen derechos humanos fundamentales”.

En grandes trazos la reforma planteó que toda agua del territorio nacional “formaba parte del dominio público estatal” y que los servicios de saneamiento y de agua potable “serían prestados exclusiva y directamente por personas jurídicas estatales”. También propuso que todas las autorizaciones, concesiones o permisos que vulneraran ciertos principios, como que la prestación del servicio de agua potable y saneamiento debía hacerse “anteponiendo las razones de orden social a las de orden económico”, serían dejados sin efecto. Y estas cancelaciones “no generarán indemnización por lucro cesante, reembolsándose únicamente las inversiones no amortizadas”.

Este hecho afectó considerablemente a las empresas privadas que prestaban servicios de agua potable a partir de concesiones.

Al igual que en la mayoría de los países donde se produjeron privatizaciones a lo largo del último tiempo, las mismas tuvieron consecuencias negativas:

Desde el punto de vista social; se excluyeron sectores de la sociedad del acceso al agua potable por no poder cubrir el costo de la conexión al servicio.

Desde el punto de vista económico tampoco fue bueno ya que las empresas privadas no cumplieron con los cronogramas programados ni tampoco efectuaron

los pagos de los cánones previstos, asumiendo el Estado las pérdidas ocasionadas.

Finalmente, desde el punto de vista ambiental las consecuencias fueron nefastas ya que la empresa Aguas de la Costa fue responsable por la desecación de la Laguna Blanca, la que utilizaba como fuente para la potabilización.

El 20 de mayo de 2005 el Poder Ejecutivo encabezado por el presidente Tabaré Vázquez emitió un decreto en el que se interpreta el texto de la Reforma Constitucional de octubre de 2004. Básicamente lo que establece el decreto es que las personas jurídicas no estatales que tuvieran la calidad de prestatarios del servicio público de saneamiento o del servicio público de abastecimiento de agua para el consumo humano, en virtud de contratos firmados con anterioridad al 31 de octubre de 2004, podían continuar operando hasta la finalización de dichos contratos.

Esta situación se dio solamente en el departamento de Maldonado con dos empresas multinacionales: Uragua (subsidiaria de la española Aguas de Bilbao) y Aguas de la Costa (subsidiaria de la francesa Suez). El decreto agrega además que se adoptarán de manera “inmediata” las “medidas conducentes a asumir en forma directa y exclusiva la prestación del servicio público de saneamiento y el servicio público de abastecimiento de agua para el consumo humano que al presente estén siendo suministrados por prestadores no estatales sin plazo contractual o con carácter precario”.

3.1.2 Proyecciones

Las mayores expectativas de los promotores de la Reforma Constitucional, además de lograr una gestión pública y recuperar las zonas privatizadas, eran introducir la perspectiva de la sustentabilidad en la gestión de los recursos hídricos, incorporando la participación y el control social.

En el mensaje del presupuesto Nacional 2005-2009 del Poder Ejecutivo al Parlamento se planteó la creación de dos nuevas instituciones encargadas de supervisar la gestión de los servicios de agua potable y saneamiento.

Dichos organismos son la “Dirección Nacional de Aguas y Saneamiento” (DINASA) y la “Comisión Técnica Asesora de Agua y Saneamiento” (COTASA), ambas en la órbita del Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente.

3.2- Marco Legal e Institucional del agua en el Uruguay

3.2.1 Política de Aguas y Legislación

La política nacional de aguas y saneamiento en Uruguay resulta principalmente del artículo 47 de la Constitución, reformado en Octubre de 2004 que constituye la base del derecho de aguas en el Uruguay.

De acuerdo a lo dispuesto por este artículo, la protección del medio ambiente es de interés general. Las personas deberán abstenerse de cualquier acto que cause depredación, destrucción o contaminación graves al medio ambiente. La ley reglamentará esta disposición y podrá prever sanciones para los transgresores.

El agua es un recurso natural esencial para la vida.

El acceso al agua potable y el acceso al saneamiento constituyen derechos humanos fundamentales.

- 1) La política nacional de aguas y saneamiento estará basada en:
 - a) el ordenamiento del territorio, conservación y protección del Medio Ambiente y la restauración de la naturaleza.
 - b) la gestión sustentable, solidaria con las generaciones futuras, de los recursos hídricos y la preservación del ciclo hidrológico que constituyen asuntos de interés general. Los usuarios y la sociedad civil participarán en todas las instancias de planificación, gestión y control de recursos hídricos; estableciéndose las cuencas hidrográficas como unidades básicas.
 - c) el establecimiento de prioridades para el uso del agua por regiones, cuencas o partes de ellas, siendo la primera prioridad el abastecimiento de agua potable a poblaciones.
 - d) el principio por el cual la prestación del servicio de agua potable y saneamiento deberá hacerse anteponiendo las razones de orden social a las de orden económico.

Toda autorización, concesión o permiso que de cualquier manera vulnere las disposiciones anteriores deberá ser dejada sin efecto.

- 2) Las aguas superficiales, así como las subterráneas, con excepción de las pluviales, integradas en el ciclo hidrológico, constituyen un recurso unitario, subordinado al interés general, que forma parte del dominio público estatal, como dominio público hidráulico.
- 3) El servicio público de saneamiento y el servicio público de abastecimiento de agua para el consumo humano serán prestados exclusiva y directamente por personas jurídicas estatales.
- 4) La ley, por los tres quintos de votos del total de componentes de cada Cámara, podrá autorizar el suministro de agua a otro país, cuando éste se encuentre desabastecido y por motivos de solidaridad.

El Sector del Agua Embotellada en el Uruguay

Efectos de la Reforma Nacional en la Legislación de aguas:

INCORPORA	Principios de primer orden	El agua es esencial para la vida Gestión sustentable, solidaria con generaciones futuras.
RATIFICA	Principios de Gestión	Preservación del ciclo hidrológico. Participación de la sociedad. Cuenca hidrográfica como unidad básica. Prioridades por regiones o cuencas. Primera prioridad: Agua potable. Derechos de uso sujetos a otorgamiento. Ordenamiento territorial y protección del medio ambiente.
MODIFICA	Régimen jurídico de las aguas.	Reconocimiento del ciclo hidrológico Dominio público hidráulico incluye aguas subterráneas y superficiales.
	Servicios Públicos.	Prestación del servicio de agua potable y saneamiento sólo por el Estado

Dominio

Dado que la reforma de 2004 declaró el dominio público de las aguas superficiales y subterráneas y exceptuó a las pluviales, se plantea en la actualidad la necesidad de definir el concepto de “aguas superficiales”, novedoso en nuestro ordenamiento jurídico y de delimitar el alcance de las aguas pluviales, a efectos de trazar la línea decisoria entre aguas públicas y privadas y fijar las bases para regular su uso, estableciendo en qué casos es preceptiva la obtención de permisos.

Las iniciativas se encuentran actualmente en formulación y serán presentadas al Parlamento para su análisis.

En el punto 4 del artículo 47^o enunciado anteriormente, donde se refiere a suministro de agua a un país desabastecido, está dirigido claramente a que exista control parlamentario sobre la exportación de agua a granel, (canalizaciones, barcos cisterna). El agua embotellada es por definición un producto industrial por lo que su exportación no se ve afectada.

3.2.2 Instituciones

Poder Ejecutivo

Competencia a nivel nacional:

- formular la política de aguas y concretarla en programas.
- decretar reservas y establecer prioridades de uso.
- fijar canon por aprovechamiento de aguas públicas.
- reglamentar las disposiciones del Código de Aguas.
- inducir a los sujetos públicos y privados a actuar conforme a esa política.
- controlar su cumplimiento.

La competencia en materia de aguas se ejerce a través de dos Ministerios: el de Vivienda Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente (MVOTMA) en lo concerniente a la calidad de los recursos hídricos y el de Transporte y Obras Publicas (MTO) en lo que tiene que ver con la cantidad. Los cometidos del MVOTMA se cumplen a través de la Dirección Nacional del Medio Ambiente (DINAMA) y los del MTO a través de la Dirección Nacional de Hidrografía (DNH), unidades ejecutoras que administran los recursos hídricos en forma independiente de los distintos sectores de usuarios.

MTOP – DNH

- Supervisar, vigilar y regular las actividades y obras relativas al estudio, captación, uso, conservación y evacuación de las aguas.
- Otorgar derechos de aprovechamiento de aguas.
- Disponer la suspensión o eliminación de obras efectuadas en contravención.
- Llevar el inventario de los recursos hídricos del país y el registro público de aguas.

MVTOMA – DINAMA

- controlar la calidad del recurso.
- proteger contra los efectos nocivos y daños al medio ambiente.
- otorgar autorización ambiental previa según la actividad o el tipo de obra hidráulica a construir.
- otorgar permisos de vertido de efluentes.

Al haber un organismo responsable de la calidad del recurso y el control de su contaminación, y otro responsable por la cantidad y la gestión de los derechos de aprovechamiento, se requiere la implementación de mecanismos efectivos de coordinación entre ambos, el cruzamiento de información y la cooperación entre reparticiones, a fin de que la gestión responda a las características físicas del recurso y procure su uso óptimo. Un pilar fundamental a destacar es que los organismos del Estado deben actuar coordinadamente para lograr una gestión eficaz.

La separación de funciones que atañen a la gestión de los recursos hídricos, dificulta la visión integrada del mismo, y puede causar duplicación de actividades y de asignación de recursos.

3.2.3 Gestión

Las principales herramientas que contribuyen a lograr una gestión eficaz y sostenible de los recursos hídricos son:

- 1- Otorgamiento de derechos de uso.
- 2- Juntas asesoras de riego.
- 3- Participación.
- 4- Contralor.
- 5- Información.

Otorgamiento de derechos de uso:

Como se comentara anteriormente, los derechos de aprovechamiento de aguas son otorgados por el MTOP- DNH.

Los derechos de uso de aguas públicas son otorgados mediante concesión o permiso, dependiendo de la magnitud de la obra, plazo de otorgamiento y previo cumplimiento de determinados requisitos.

Juntas asesoras de riego:

Se facultó al MTOP para invitar a las organizaciones gremiales que agrupaban a regantes y a propietarios de zonas de regadío, a integrar Juntas Regionales de Riego con la competencia que determine el Ministerio.

Participación:

Tal como lo establece el artículo 47 de la Constitución, una de las bases de la política nacional de aguas y saneamiento es la participación de los usuarios y la

sociedad civil en todas las instancias de planificación, gestión y control de recursos hídricos.

Contralor:

Para ejercer en forma efectiva el control tanto el MTOP como el MVOTMA tienen potestad de sancionar con multa o caducidad del permiso o concesión, así como de solicitar por vía judicial la remoción de las obras o cesación de actividades por infracciones a lo dispuesto por la legislación de aguas.

Información:

El Código de Aguas dispone que el ministerio competente debe llevar un inventario actualizado de los recursos hídricos del país, en el cual se registre su ubicación, volumen, aforo, niveles, calidad, grado de aprovechamiento y demás datos técnicos.

El inventario se debe llevar en forma conjunta por el MTOP y el MVOTMA según la ley 17.283 del 2000 de Protección del Medio Ambiente.

La publicidad registral reviste gran trascendencia ya que la política de aguas y saneamiento se basa en los principios de participación y control de la sociedad civil, que requiere disponer de información veraz y oportuna.

El Código de Aguas creó el “Registro Público de Aguas” en 1978 que tiene el siguiente funcionamiento:

- se inscriben todos los derechos de aprovechamiento de aguas a nivel nacional.
- los derechos son oponibles a la Administración y a terceros desde que son registrados.

- la obligación de inscribir alcanza a todos los usuarios sin excepciones, públicos y privados, por aprovechamientos y vertimientos.
- cuando los derechos son otorgados por otros organismos estatales, estos deben suministrar al MTOP la información a los fines del registro.
- sin embargo, hasta el momento, los derechos de vertidos de efluentes que otorga el MVOTMA, no se comunican.

3.3- Tasa Bromatológica

Tasa, según artículo 12 del Código Tributario, es el tributo cuyo presupuesto de hecho se caracteriza por una actividad jurídica específica del Estado hacia el contribuyente; su producto no debe tener un destino ajeno al servicio público correspondiente y guardará una razonable equivalencia con las necesidades del mismo. Se aprecian varios elementos en esta definición:

Actividad Inherente al Estado: La actividad inherente al Estado es aquella que es propia de éste y que sólo éste la puede realizar.

Divisibilidad: Se refiere a la posibilidad de determinar quiénes son los beneficiarios de la actividad y en qué forma puede dividirse el servicio en unidades de consumo.

Prestación efectiva: es esencial que la tasa remunere una actividad efectivamente prestada por el Estado.

Destino: la recaudación debe estar afectada a financiar el servicio estatal referido.

Razonable Equivalencia: el producto de la recaudación de la tasa debe guardar una razonable equivalencia con las necesidades del servicio.

La Eventual Ventaja del Contribuyente: hay algunas veces que la actividad estatal de carácter jurídico procura ventajas a los contribuyentes.

La Voluntad del Contribuyente: en algunos casos el particular pone en funcionamiento el servicio, es decir que hay actividades del Estado que funcionan a demanda de los particulares.

En el caso de la tasa bromatológica, la misma se paga como contrapartida a una prestación de control realizada por las intendencias municipales de cada departamento en el que se realiza la venta del producto.

En la actualidad el Laboratorio de Bromatología actúa como una Unidad del Servicio de Regulación Alimentaria de la División Salud y Promoción Social de la Intendencia Municipal de Montevideo. Cuenta con dos laboratorios, uno de Microbiología y otro de Química que incluye el área Instrumental, siendo el equipamiento en ambos de primera línea.

Compete a esta Unidad hacer cumplir las disposiciones bromatológicas vigentes. El Servicio de Regulación Alimentaria cumplirá su cometido de policía de alimentos, de defensa del consumidor, impidiendo la comisión de fraudes alimentarios y asegurando una adecuada higiene alimentaria, aplicando las disposiciones vigentes ya sean nacionales o departamentales.

El control para las aguas embotelladas se detalla a continuación:

Desde el punto de vista microbiológico el agua mineral debe cumplir con las siguientes características:

a) en el punto de emergencia;

a.1) ausencia en 100ml de parásitos, microorganismos patógenos, enterobacterias y *Streptococcus* fecales (grupo D).

a.2) recuento en placa mesófilos aerobios totales a 37°, en agar nutriente, máximo 10 ufc/ml.

b) en el producto envasado;

b.1) ausencia en 250 ml de *Escherichia coli* u otros coniformes, *Streptococcus* fecales y *Pseudomonas aeruginosa*.

b.2) ausencia de anaerobios sulfito reductores en 50 ml.

b.3) en aguas gasificadas, recuento en placa de aerobios mesófilos totales a 37°C en agar nutriente, máximo 30 ufc/ml.

Desde el punto de vista físico-químico, el agua mineral debe diferenciarse del agua potable por el contenido de determinadas sales minerales, así como por la presencia de oligoelementos u otros constituyentes. Su contenido de sales totales (residuo seco a 180°) será un 20% mayor al de las aguas potables suministradas para el consumo público de la zona.

El Sector del Agua Embotellada en el Uruguay

Debe cumplir con los siguientes requisitos:

Olor y sabor	Inobjetable. Máx. 10 ids de platino
Color	Cobalto
Turbidez	Máx. 1,5 NTU (unidades nefelométricas)
Amoníaco	No detectable
Bario	Máx. 1 mg/l
Cloro libre	No detectable
Materia Orgánica (OC)	Máx. 3 mg/l
Nitratos como NO ₃	Máx. 100 mg/l
Nitritos	No detectable
Plata	Máx. 0,05 mg/l
Sulfuro	No detectable
Compuestos fenólicos, pesticidas, hidrocarburos aromáticos polinucleares, aceites minerales, grasas, agentes tensoactivos	Ausentes

Para los contaminantes tóxicos no incluidos aquí, deberán cumplirse los límites establecidos para agua potable.

Las aguas minerales importadas no pueden introducirse al país sino mediante un certificado expedido por las autoridades sanitarias del estado de origen en el que se acredite que las fuentes de donde procedan están sujetas a control higiénico oficial y cumplen con los parámetros establecidos en los controles detallados presentemente.

El producto envasado debe responder a las mismas exigencias establecidas para las aguas minerales nacionales.

Queda prohibido el uso de la denominación “agua mineral” para designar aguas mineralizadas artificialmente. Se prohíbe asimismo usar en la rotulación prospectos o cualquier tipo de propaganda que pueda introducir engaño al consumidor acerca del origen y cualidades, así como cualquier indicación relacionada con prioridades terapéuticas.

La rotulación del agua mineralizada debe cumplir con los requisitos generales de rotulación, incluyendo las sustancias minerales agregadas en la lista de ingredientes.

Los envases utilizados para cualquier tipo de agua deben presentar cierre seguro e inviolable, de modo que no se evidencien pérdidas de su contenido como consecuencia de los procesos propios del transporte y almacenamiento de los mismos.

Queda permitido el agregado de gas carbónico, bromatológicamente apto a las aguas de bebidas envasadas.

Determinación de la tasa

El modo de determinar la misma difiere según el departamento en que se realice la venta. En algunos se fija como un porcentaje del precio de venta neto de impuestos, mientras que en otros se establece como un monto fijo por litro vendido.

En Montevideo, la tasa se determinaba como un monto fijo por litro vendido y hasta diciembre 2007 la misma ascendía a \$0,59 por litro.

La forma de liquidación para Montevideo es la siguiente:

Se realiza una declaración jurada anual que se presenta en abril del siguiente año, en la que constan, las cantidades vendidas (en litros) por cuatrimestre y la tasa del respectivo cuatrimestre. Dicha tasa se ajusta cuatrimestralmente en función de la variación del IPC.

Del total que surge a pagar de la declaración se deben deducir los anticipos realizados, los cuales se llevan a cabo en forma bimensual en función de las ventas realizadas. De esta forma se determina el saldo a pagar por el contribuyente.

Este régimen de liquidación estuvo vigente hasta diciembre de 2007 ya que se deroga lo establecido en las normas del artículo 29 del Decreto Departamental 11.812, en la redacción dada por el artículo 63 del Decreto N° 15.706.

A partir del 1° de enero de 2008 comienza a regirse por el artículo 32 del Decreto 32.265. En el mismo se crea una tasa por concepto de contralor bromatológico e higiénico sanitario de todos los establecimientos y procesos de generación y manipulación, así como de los productos alimenticios derivados de ellos.

El monto de la tasa tendrá un valor base de 5 UR que se ajustará en cada oportunidad según la cantidad y complejidad del servicio de contralor o inspección.

El costo será por análisis según la siguiente escala:

Por las determinaciones microbiológicas hasta 5 UR.

Por las determinaciones químicas básicas hasta 5 UR.

Por las determinaciones químicas instrumentales hasta 20 UR.

Impacto en los contribuyentes:

Este nuevo régimen difiere sustancialmente de la forma de cobro imperante hasta el año 2007. El nuevo sistema actúa en perjuicio de las pequeñas empresas ya que a las mismas se les hace dificultoso poder afrontar la carga económica que implica la tasa bromatológica ya que ahora deberán pagar por análisis y no por litro vendido.

Considerando que se toman muestras y hacen varios análisis por año, el monto a pagar por este concepto puede llegar a ser para algunas empresas demasiado alto en períodos de recesión de ventas. Sin embargo, a las grandes empresas no las afecta tan significativamente ya que siempre se les ha realizado un número importante de controles, por lo que han tenido siempre un costo relativamente estable por este concepto, además del gran volumen de operaciones que no permite que dichos costos afecten las cifras de tales empresas.

3.4- Disposiciones relativas a las aguas embotelladas en el Uruguay

En otros países, el agua mineral y el agua mineralizada se presentan como productos bien diferenciados con características de mercado propias y una pronunciada segmentación de precios. En un informe elaborado por la Oficina de Programación y Política Agropecuaria (Opypa) del MGAP, se señala que el problema de no distinguir entre agua mineralizada artificialmente y agua mineral natural se ocasiona por la alta permisividad y falta de control en los etiquetados.

En nuestro país, el Decreto Municipal 17.687 establece que todas las bebidas alcohólicas, entre las que se incluye el agua, deben comercializarse en envases rígidos o semi-rígidos, que se llenen en el local de elaboración mediante un sistema mecánico de formado-llenado-cerrado o de llenado y cerrado inmediato.

Si bien la preocupación por el medio ambiente ha ido aumentando a lo largo de los años, comparado con el contexto europeo, el desarrollo de la legislación nacional es escaso. En la mayoría de estos países y en EEUU existen leyes de envases y sistemas de devolución de los mismos cada vez más desarrollados.

En América Latina se han puesto en marcha medidas al respecto, como por ejemplo el Reglamento del MERCOSUR para rotulación.

A nivel local, se firmó en el año 1999 un acuerdo entre el Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente, el Centro de Fabricantes de Bebidas sin Alcohol, Aguas y Cervezas y la Asociación Uruguaya de Industria Plástica.

Según el mismo, las partes se comprometen a implementar un sistema de gestión integral de residuos de envases plásticos de bebidas en el cual las empresas participantes serán responsables de llevar a cabo un sistema de devolución, recogida, reciclado o valorización de sus envases puestos en el mercado.

Por su parte el MOVOTMA se comprometió a llevar adelante un programa de educación, difusión y concientización, lo cual es eje fundamental del programa ya que el éxito del mismo depende de la información y actitud de los consumidores.

Se comprometió también a aplicar las bases del acuerdo al resto de las empresas fabricantes o importadoras de bebidas que utilicen envases plásticos no retornables.

Finalmente se comprometió a articular los mecanismos necesarios para otorgar beneficios tributarios a la importación de maquinaria para aquellas empresas que participen en la recolección y reciclado de los envases.

CAPÍTULO 4- EL PRODUCTO: “AGUA EMBOTELLADA”

4.1- Introducción

El agua es esencial para la vida, debido a su influencia en las diversas funciones de nuestro organismo. Constituye el medio indispensable para que pueda producirse la normal absorción, transporte y utilización del resto de los nutrientes de los alimentos, además de que participa en la regulación de la temperatura corporal.

El agua es abundante en los seres vivos. Una célula es agua en un 80% de su peso, y en un adulto el contenido de agua corporal es de un 65%. Ésta se reparte en diferentes "compartimentos" de nuestro organismo. Tanto la ingesta como la eliminación deben estar perfectamente reguladas para que esas cantidades se mantengan dentro de los niveles correctos.

Se calcula que necesitamos diariamente dos litros de agua, que pueden aportarse mediante agua propiamente dicha, leche, infusiones o refrescos; también con el líquido que se encuentra en todos los alimentos y por el agua que se libera en respuesta al metabolismo del resto de macro nutrientes de esos alimentos y de nuestros propios tejidos.

Analizando la tendencia del mercado se podría deducir que cada vez son más las personas que consumen agua embotellada para satisfacer sus necesidades. El agua embotellada se percibe como más segura y de mejor calidad. A menudo los consumidores buscan la seguridad perdida por los escándalos relacionados con los alimentos en los países industrializados o por las enfermedades transmitidas por el agua en los países en desarrollo. Incluso en países donde existe servicio público de agua potable a precio bajo y que funciona en óptimas condiciones, son muchos los que prefieren pagar altos precios por agua embotellada en lugar de

tomar agua de red. Esto se puede comprobar observando el crecimiento que experimenta año a año el mercado europeo por ejemplo, en donde el sistema de servicio de agua por cañería no reviste problemas como en otras regiones.

4.2- Clasificación de Aguas

Existen distintos tipos de agua embotellada; las aguas minerales naturales, las aguas de manantial, el agua potable preparada procedente de manantial y el agua de abastecimiento público preparada para consumo. La diferencia entre las distintas aguas embotelladas radica principalmente en su procedencia y posterior tratamiento.

- **Agua de Red:**

Puede variar mucho en calidad según sea su procedencia y también variar en su composición.

En algunas zonas, el agua de la canilla debe hervirse y/o filtrarse a fin de asegurar su calidad para consumo humano, lo cual, no obstante, no basta para garantizar por completo su inocuidad.

Algunas veces los problemas de salud son causa directa de la calidad intrínseca del agua y otras veces se atribuyen a la deficiencia de las instalaciones sanitarias de gran extensión y por lo tanto, difíciles de controlar en su totalidad.

El agua de canilla no se utiliza solamente para consumo humano, ya que son muchos otros los usos que se le da, como por ejemplo para el aseo personal y la higiene doméstica.

- **Agua de Manantial:**

Agua embotellada derivada de una formación subterránea de la que fluye el agua potable de forma natural a la superficie de la tierra. El agua de manantial debe ser recogida únicamente en la fuente o con la ayuda de un taladro que atraviesa la formación subterránea hasta encontrar el manantial. La diferencia con el agua mineral natural es que no tiene una composición mineral constante y característica.

- **Agua Purificada:**

Agua superficial o subterránea que ha sido tratada para que sea apta para el consumo humano. El tratamiento puede ser: destilación, deionización, ósmosis inversa u otros procesos apropiados. Sólo se diferencia del agua de red en la manera en que se distribuye (en botellas en lugar de tuberías) y en su precio.

- **Agua Artesiana / agua de pozo Artesiano:**

Agua de un pozo que abarca un acuífero reducido (un contenedor de agua subterráneo hecho de roca y arena) sometida a suficiente presión hidrostática para que su nivel ascienda al ser alumbrada, sobrepasando el nivel del suelo.

- **Agua de pozo:**

El agua extraída de un hoyo perforado, taladrado o construido de alguna otra forma en la tierra cuya fuente de agua es un acuífero.

- **Agua Mineralizada Artificialmente:**

Son aguas cuya composición mineral se obtiene a través de la incorporación de diferentes minerales. Pueden provenir de una fuente natural o de una fuente artificial.

- **Agua Mineral Natural:**

Agua subterránea protegida contra los riesgos de contaminación y caracterizada por un nivel constante de minerales y oligoelementos. Se caracteriza también por ser bacteriológicamente sana. Esta agua no puede ser tratada, ni se le añaden minerales o cualquier elemento exógeno, como sabores o aditivos.

Se distingue de las restantes aguas por sus contenidos minerales y pureza original, características de las cuales han sido conservadas intactas.

En 1969 la Organización Mundial de la Salud (OMS) admitió como agua mineral natural toda agua no contaminada bacteriológicamente que, procedente de una fuente subterránea natural o perforada, contiene una determinada mineralización y puede inducir efectos favorables para la salud, debiendo estar así reconocido por la autoridad pertinente del país de origen.

Existen muchos tipos de agua mineral, según la presencia y cantidad de ciertos elementos en su composición, como: calcio (participa en la osificación de huesos y dientes, su exceso puede favorecer la producción de cálculos renales), magnesio (refuerza el sistema inmune), potasio (vital para la célula en reposo), flúor (ayuda a la salud dentaria), sodio (mantiene el balance de agua del organismo, su exceso predispone a la hipertensión arterial), bicarbonato (regula el equilibrio ácido-base) y nitrato (las altas concentraciones pueden ser consideradas poco saludables provocando intoxicaciones y un cuadro en bebés denominado metahemoglobinemia). Algunos de ellos son:

Alcalina o bicarbonatada: Su aporte de bicarbonatos supera los 600 mg/l. Tienen efectos neutralizantes de la secreción gástrica y estimulan la digestión. Ayudan también en problemas de metabolismo, sobre todo cuando se trata de organismos que queman pocas grasas o que tienen vesículas o hígados poco activos.

Salina: contiene más de 500 mg/l de cloruro de sodio.

Cálcica: contiene más de 150 mg/l de calcio.

Fluorada: contiene más de 1 mg/l de flúor.

Sulfatada: contienen más de 200 mg/l de sulfatos. Se reconocen por su sabor amargo. Estas aguas actúan fundamentalmente sobre la piel y el aparato digestivo.

En nuestro país la delimitación entre lo que es agua mineral y agua mineralizada proviene del Decreto 915/994 que el Diario Oficial publicó incluyendo, entre otros, los siguientes puntos:

- se considera agua mineral al “agua apta para la bebida, procedente de estratos acuíferos, que surja o se extraiga sin contaminación, captada y embotellada convenientemente en el lugar de origen, que mantenga las mismas condiciones luego de envasar;
- se define agua mineralizada como el agua potable que ha sido adicionada con sustancias minerales bromatológicamente aptas y que cumple los requisitos establecidos para aguas minerales;
- se prohíbe el uso de la denominación agua mineral para designar aguas mineralizadas artificialmente;
- se prohíbe asimismo usar en la rotulación, prospectos o cualquier tipo de propaganda que pueda inducir al engaño al consumidor acerca del origen y

cualidades, así como cualquier indicación relacionada con propiedades terapéuticas.

Sin embargo, en nuestro mercado se suelen confundir estos conceptos no sólo por la falta de control en los etiquetados que dificultan la identificación del producto (haciendo muchas veces caso omiso a las normas) mostrando en sus etiquetas imágenes engañosas, por ejemplo montañas y lagos cuando el agua en realidad proviene de la red de distribución municipal; sino también por la alta permisividad existente dado que se autoriza hasta 100 mg por litro de nitratos. Los expertos aseguran que las aguas buenas se caracterizan por bajo nivel de sodio. Evian, considerada junto a Perrier de las mejores aguas embotelladas del mundo, tiene 12 mg de Sodio por litro, mientras que en el mercado uruguayo Salus, con 7.6 mg de Sodio por litro y Nativa con 11.9, son las que obtienen mejores resultados.

4.3- Costo del producto

Se define al costo como el valor de bienes consumidos y esfuerzos realizados para la obtención de un fin determinado, o la medida, en términos monetarios, de los recursos sacrificados para conseguir un objetivo trazado.

El cálculo y el análisis de los costos conducen la toma de decisiones de las empresas de diferente índole, como ser aquellas decisiones tomadas en relación al precio, a producir o no producir, al momento en que se adquiere la materia prima, a la adquisición de maquinaria, al reclutamiento o no de personal.

Es por ello que remarcamos su importancia ya que podría traer consecuencias relevantes para una empresa.

El costo se puede clasificar de diferentes formas:

Según su grado de variabilidad:

Costo Fijo: es aquel que para una capacidad dada de producción y ventas, no reacciona frente a los aumentos y disminuciones del nivel de producción y de ventas.

Costo Variable: es aquel que para una capacidad dada de producción y ventas, reacciona en forma proporcional ante variaciones en el nivel de producción y de ventas.

Según el grado de direccionalidad:

Costo Directo: es aquel que se asigna inequívocamente a la unidad producida.

Costo Indirecto: es aquel que se comparte con varias unidades producidas.

Según la función que cumplen:

Costos de Producción:

Son los que permiten obtener determinados bienes a partir de otros, mediante el empleo de un proceso de transformación.

Costos de Comercialización:

Son los costos que posibilitan el proceso de venta de los bienes o servicios a los clientes. Por ejemplo, sueldos y cargas sociales del personal del área comercial.

Costos de Administración:

Son aquellos costos necesarios para la gestión del negocio.

Costos de financiación:

Son los correspondientes a la obtención de fondos aplicados al negocio.

Aplicación al sector:

Según entrevista realizada al responsable de control de gestión del Grupo Danone el costo del agua embotellada se compone de:

- 1 Materias primas, entendiéndose por éstas, agua y packaging (envase, etiquetas y film)
- 2 Mano de Obra
- 3 Amortización y costo de energía
- 4 Otros Costos.

Siendo las materias primas un 67% del total del costo y un 33% restante correspondiente a mano de obra, amortización y costo de energía y otros.

Cuando nos referimos a “Otros Costos” incluimos en estos no sólo costos administrativos como los salarios del personal de administración sino también costos de almacenamiento de la mercadería, entre otros que podemos encontrar en el negocio de producción de aguas.

Otra consideración a tener en cuenta es que el cambio de envases de vidrio a envases de plástico (tema que será abordado en secciones siguientes del presente capítulo), produce efectos en los costos del producto. El envase de vidrio contiene mayores costos asociados al tratarse de un envase retornable que

El Sector del Agua Embotellada en el Uruguay

requiere de procesos tales como lavado lo que no ocurre con envases de tipo no retornables (plástico).

Otro factor a considerar son los costos de almacenamiento a los que está asociado el envase de vidrio.

Estructura de Costos:

Materia Prima	}	67%	}	100%
Amortización y Energía Eléctrica				
Mano de Obra				
Otros Costos				
Costos de Comercialización		10%		

Los costos de comercialización se refieren a los costos de distribución. En este caso el Grupo Danone, por tratarse de uno de los mayores productores de aguas del país, terceriza la distribución de sus productos en el interior del país, a diferencia de empresas pequeñas que realizan su propia comercialización.

Es por esta razón que en la estructura de costos detallada anteriormente los costos de comercialización aparecen fuera del 100%, es decir del costo del producto una vez que se encuentra apto para ser entregado a sus distribuidores.

Otros factores de incidencia:

4.3.1 Los Tributos

Otro factor que si bien no es un componente del costo de ventas, pero sí es un costo para la empresa son los tributos.

En enero de 2007 fue publicada la Ley 18.083 “Reforma Tributaria”, que entró en vigencia en julio de ese mismo año.

La referida reforma introdujo cambios en el sistema tributario modificando, eliminando y creando tributos.

En cuanto a las obligaciones del sector de aguas embotelladas los cambios relevantes fueron en los impuestos al consumo: el Impuesto al Valor Agregado (IVA) pasó de ser un 23% a un 22%, se eliminó el Impuesto de Contribución al Financiamiento de la Seguridad Social (COFIS), el cual gravaba al producto en un 3% acumulativo, es decir, luego de haberse aplicado el 23% de IVA sobre el precio.

En cuanto al Impuesto Específico Interno (IMESI) que grava la primera enajenación a cualquier título de determinados bienes - entre ellos el agua embotellada -, los mayores cambios de la reforma fueron en cuanto a la forma de determinación del monto imponible y tasa aplicable:

- Antes el Poder Ejecutivo fijaba cada seis meses valores fictos teniendo en cuenta los precios de venta corrientes al consumo actualizados por la DGI de forma bimestral.

- Ahora está restringida a una de las tres situaciones planteadas en el artículo 33 de la Ley de Reforma Tributaria:

- a) Precio de Ventas sin impuestos del fabricante o importador al distribuidor mayorista.
- b) Un monto fijo por unidad física enajenada.
- c) Un monto fijo por unidad enajenada más un complemento ad-valorem determinado por la diferencia entre el monto que refiere el lit. a) y el referido monto fijo.

El Decreto 790/008 que rige en la actualidad establece que los valores imposables para la liquidación de este impuesto se compondrán de acuerdo a lo estipulado en el literal c). El presente decreto fijó en \$ 7,87 el monto fijo por unidad física enajenada, (en este caso litros), mientras que el Decreto 232/007, - último vigente anterior a la reforma - lo había fijado en \$ 6,54. Para el caso de la tasa aplicable sobre dicho monto quedó establecida en un 8%, por el Decreto 520/007 cuando antes era 10,5%.

Cuando el fabricante e importador enajene a un distribuidor más del 25% de las ventas totales mensuales de los bienes de un mismo numeral o el fabricante o importador y distribuidor sean calificados como entidades vinculadas, el monto imponible será el precio de venta que fije el distribuidor a un tercero. Anteriormente a la reforma esta situación entre vinculadas no estaba prevista.

Para los envases plásticos descartables se faculta al Poder Ejecutivo a aumentar la tasa hasta un 30%, este aumento no será aplicable a aquellos envases respecto a los que existan políticas de reciclaje.

En lo que refiere a los impuestos que gravan las rentas, se creó el Impuesto a la Renta de Actividades Empresariales (IRAE) como sustituto del Impuesto a la Renta de Industria y Comercio (IRIC), con un mayor alcance, gravando rentas de cualquier naturaleza (industriales, comerciales, agropecuarias y de servicios). La tasa también se vio disminuida pasando del 30% a un 25%.

La forma de cálculo del monto imponible se realiza considerando las rentas brutas y deduciendo de las mismas los gastos permitidos por las normas de forma similar a la que se hacía con el IRIC.

En cuanto al impuesto que grava el patrimonio, el mismo se calcula con el 1,5% sobre el patrimonio fiscal, pudiendo los contribuyentes abatir un 50% por cuenta del IRAE pago en el ejercicio como límite máximo.

A su vez, los aportes patronales a la seguridad social también sufrieron cambios.

En particular los cambios que han afectado al sector fueron la derogación de las exoneraciones de aportes patronales en la industria manufacturera, pasando de 0% a 7,5% a partir de la reforma, la que unificó la tasa de aportes patronales industriales, comerciales y de servicios.

Es decir que el sector del agua embotellada sufre un aumento en los aportes mientras que otros sectores se ven beneficiados, tal como sucede con aquellos que contribuían con una tasa de 12,5%.

Según la entrevista realizada a Cía. Salus, la reforma tributaria afectó principalmente en lo que respecta a los aportes a la seguridad social por tratarse de una industria manufacturera en la cual aproximadamente el 70% de la mano de obra corresponde a personal de planta.

Algunos Insumos:

Realizaremos un breve análisis de componentes que además de jugar una función importante en el costo del producto también lo son en la imagen del mismo.

Estos componentes son: Envase, Etiqueta, Gas.

4.3.2 Envases

Los envases son una protección fundamental del producto, ya que garantizan la seguridad y la calidad del mismo, desde su fabricación hasta el momento del consumo, pasando por las fases de almacenamiento y distribución. En particular, éstos permiten preservar la pureza original del agua con el paso del tiempo.

A esta primera función de los envases se le suman diversas funciones complementarias como ser practicidad y respuesta a los nuevos estilos de vida.

Originalmente el vidrio era el material utilizado pero, gradualmente, éste fue reemplazado por los contenedores de material plástico, retornables primero y no retornables después, que resultan más livianos, económicos y con menor índice de roturas. Esto último facilita notablemente las operaciones de almacenamiento y transporte.

Un estudio realizado por la Consultora AC Nielsen revela que en Argentina el porcentaje comercializado en plástico no retornable en el período junio 99 - mayo 2000 ascendió a 86,7% del total vendido, mientras que ese porcentaje en Brasil en el mismo período alcanzó el 74,9% del total comercializado.

En Uruguay, se estima que en la actualidad el 90% del total de aguas comercializadas se hace en envases plásticos, mientras que solamente 10% se hace a través de envases de vidrio.

Los envases más difundidos son los llamados "PET" (Polietilen-Tereftalato), que tienen la ventaja de poder emplearse para aguas gasificadas, son más elásticos y menos quebradizos que el PVC (material que se llegó a utilizar durante un tiempo cuando comenzó la atracción hacia los productos desechables). En general, las empresas pequeñas elaboran sólo agua sin gas, evitando así invertir en los envases PET de mayor costo.

El cambio del vidrio al plástico ha sido un cambio fundamental en el sector ya que ha significado la desaparición de una de las principales barreras de ingreso, el capital necesario para ingresar al sector (esto será analizado con mayor profundidad en el Capítulo 6). Por otro lado, este cambio trajo aparejado un importante efecto negativo sobre el medio ambiente. Los plásticos son productos derivados del petróleo que es un recurso natural no renovable. Más de 1,5 millones de toneladas de plástico son utilizadas para embotellar el agua. El PET requiere menos energía para reciclar que el vidrio o el aluminio y libera menos emisiones a la atmósfera. Sin embargo, los procesos utilizados para producir plástico pueden causar una contaminación grave que afecte al medio ambiente y a la salud humana si no se regulan. La mayoría de las botellas de plástico no se reciclan y se amontonan muy rápidamente en los vertederos de basura de todo el mundo. Puesto que el plástico se desintegra muy lentamente, éste permanece en nuestros basureros durante cientos de años.

Es por estas razones que este tema es objeto de preocupación de gobiernos y empresarios del sector a nivel mundial. En el ámbito nacional, en el año 1999 se creó el Programa de Recolección de Botellas PET que surgió a partir del convenio suscripto entre el MVOTMA y la Cámara de Industrias del Uruguay, la Asociación Uruguaya de Industrias del Plástico y el Centro de Fabricantes de Bebidas sin Alcohol. En el mismo, las empresas intervinientes se obligaron a implementar un sistema de gestión integral de residuos de envases plásticos rígidos de bebidas, siendo responsables de llevar a cabo un sistema de devolución, recogida, reciclado o valorización de sus envases puestos en el mercado. Se establecieron objetivos para cada año de reciclado y/o valorización para la totalidad de sus envases no retornables puestos en el mercado, del 10% para el primer año, 25% para el segundo año, 30% para el tercero, 35% para el cuarto y 40% para el quinto año.

El 28 de noviembre del 2004 se aprobó la Ley 17.849 “Usos de envases no Retornables” con vigencia a partir de noviembre del 2007, con el propósito de retomar el objetivo de la ley anterior.

En el año 2007 venció el plazo límite de 3 años, al que hacía mención la referida ley para que comience a hacerse efectiva. La norma promueve la reutilización, el reciclado y demás formas de valorización de los residuos de envases con la finalidad de evitar su inclusión como parte de los residuos sólidos, comunes o domiciliarios. En su ámbito de aplicación quedan comprendidos todos los envases puestos en el mercado y residuos, con excepción de los envases y residuos de envases industriales o comerciales que sean de uso y consumo exclusivo en actividades industriales, comerciales o agropecuarias.

Sólo podrán fabricar o importar envases terminados o pre conformados o sus materias primas aquellas personas físicas o jurídicas que se encuentren debidamente inscriptas en el registro del MVOTMA. Estas entidades podrán vender o entregar este tipo de envases si tienen el certificado, se encuentran inscriptas y habilitadas por el Ministerio, así como también deberán cumplir con las condiciones establecidas. Para obtener el certificado se deberá contar con un plan de gestión de los residuos de envases aprobado por la Secretaría del nombrado Ministerio.

Los planes de gestión de los residuos deberán adecuarse a los objetivos de reducción, retornabilidad, reciclado y valoración en porcentajes y plazos establecidos. A su vez estos planes podrán cumplir con otros propósitos u objetivos establecidos por las instituciones.

Para la aprobación de los planes de gestión el MVOTMA tendrá en cuenta la posibilidad de integrarlos a planes existentes o a crearse; se considerará adecuadas condiciones de competencia considerando en especial a las pequeñas y medianas empresas.

Por otra parte los comerciantes, así como demás intermediarios en la distribución de productos envasados, estarán obligados a recibir y aceptar la devolución y retorno de los envases de dichos productos.

4.3.3 Etiquetas

Este factor es importante no solamente por ser parte de los costos del producto sino también porque transmite información acerca del mismo al consumidor, a pesar de que no constituye el único medio por el cual se transmite información. En la actualidad son muchas las marcas que incurren en falta con los consumidores por no proporcionarles toda la información sobre el producto.

Tal es el caso de algunos tipos de aguas que no informan sobre su origen, como el no aclarar si se trata de un agua mineral natural o mineralizada.

La Ley 17.189 de Defensa del Consumidor regula las relaciones de consumo. En la misma se establece la obligación de suministrar:

“información suficiente, clara, veraz, en idioma español y sin perjuicio que puedan emplearse además otros idiomas.”

El consumidor tiene derecho a estar bien informado para poder elegir con libertad el producto a consumir. De ahí la importancia que tiene la información que contienen las etiquetas.

En las mismas se expone: la marca, los componentes del agua, el volumen de agua envasada, el tipo de envase (retornable o no), la constancia del certificado de calidad del LATU (en caso de tener), el vencimiento (muchas veces se ubica en la tapa también), en algunos productos número de atención al cliente (en caso de existir). En algunos casos pueden llegar a incluir indicaciones y consejos sobre cómo manipular al producto como ser: “conservar en lugar limpio, fresco y seco”, “proteger de la luz solar y de olores agresivos” o “una vez abierto el envase

mantener en frío”, “consumir en los 2-3 días siguientes a su apertura”. El traslado de este tipo de información al consumidor, lejos de ser un acto gratuito o tendiente a facilitar mejores pautas de conducta, implica también un cambio de orientación en los límites de responsabilidad del producto ante eventuales problemas que pudieran surgir de su consumo. Todas las especificaciones indicadas en la etiqueta implican, de entrada, que la empresa envasadora se identifica como responsable de la identidad, integridad, calidad y composición del producto contenido en envases cerrados y no deteriorados, pero no de lo que ocurra una vez éstos hayan sido abiertos. El consumidor, en consecuencia, deberá asumir la responsabilidad inherente a la identidad y posibles deterioros que pueda experimentar su contenido como consecuencia de una defectuosa conservación o de una indebida manipulación.

La etiqueta también constituye un factor de marketing, tiene implícito el diseño, lo que implica una importante imagen del producto y de motivación hacia el consumidor.

Las empresas se han preocupado en los últimos tiempos por la imagen del producto y por este componente del costo realizando inversiones, a pesar de que no se trata de la mayor inversión.

Algunas marcas hasta han utilizado la etiqueta como principal slogan del producto, tal es el caso de Nativa, “el agua etiqueta negra del Uruguay”, de manera de promocionar aún más el bien que producen. En el caso de Salus la etiqueta contiene elementos de la historia de la marca, el escudo de armas reales a causa de la visita del Rey Alfonso XIII de España a nuestro país, así como también la presencia de los premios que ha recibido la marca a lo largo de toda su trayectoria.

4.3.4 Gas (Anhídrido Carbónico)

Un número considerable de aguas minerales naturales contienen anhídrido carbónico (CO₂) en su propia emergencia, por lo que pueden ser envasadas con este contenido inicial.

Sin embargo, está permitido y es práctica generalizada reforzar dicho contenido inicial con gas del mismo manantial o, simplemente, incorporar anhídrido carbónico (CO₂) a aguas minerales naturales que carecen prácticamente de él en el punto de captación.

4.4- Productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos bienes que cumplen la misma función en el mercado. Todas las empresas compiten con otras que producen artículos sustitutos, esto hace que los rendimientos potenciales estén limitados debido a que los precios tienen un tope que son los precios de los productos sustitutos.

Las diferentes empresas pueden emprender acciones colectivas para posicionarse frente a los productos sustitutos; una fuerte campaña publicitaria, mejorar la calidad del producto, esfuerzos en la comercialización y proporcionar mayor disponibilidad del producto son ejemplos de las acciones colectivas que se pueden llevar adelante.

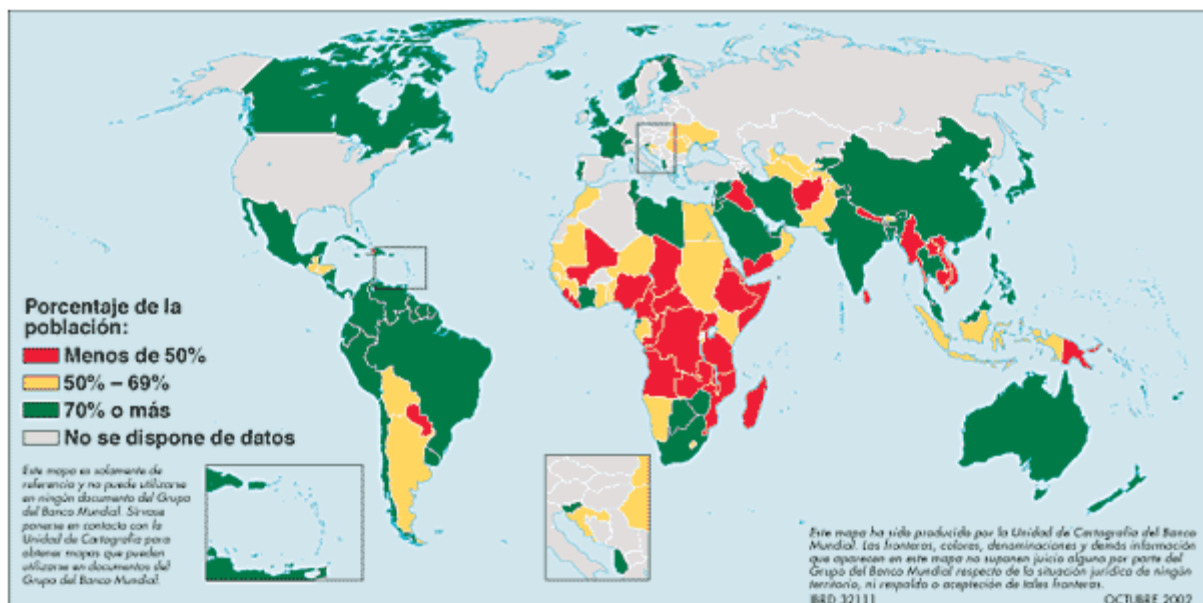
Los productos sustitutos que presentan una mayor amenaza en el mercado son los que ingresan con un menor precio o son más eficientes a la hora de satisfacer las necesidades de los consumidores.

4.4.1 Agua potable por cañería como producto sustituto

El agua es potable o no dependiendo de la cantidad de bacterias que contenga. En cuanto al acceso a la misma, se mide por el número de personas que pueden obtener agua potable con razonable facilidad, expresado como porcentaje de la población total. El acceso razonable significa que existe una fuente pública o una canilla a menos de 200 metros del hogar. En las zonas rurales significa que los integrantes del hogar no tienen que pasar demasiado tiempo todos los días en ir a buscar agua. Cuando hablamos de acceso también nos referimos al aspecto económico, es decir la capacidad adquisitiva que tienen las personas para disponer de este sensacional recurso.

En nuestro país el agua por cañería es considerada un bien sustituto del agua embotellada porque en su gran mayoría es potable, de muy buena calidad y además la mayor parte de la población tiene acceso a la misma. Este escenario tan favorable para nosotros no se repite en otras regiones del mundo como el continente africano y el asiático. En estos lugares son pocas las personas que tienen acceso al agua potable, debido no sólo a la desproporción en cuanto a disponibilidad de agua y población, sino también por la creciente contaminación de sus fuentes hídricas.

Acceso a Agua Potable, 1990-96



Breve reseña histórica del servicio de agua potable por cañería en el Uruguay:

El sector de agua potable y saneamiento (APS) en Uruguay está organizado en base, casi exclusivamente, a dos instituciones públicas: la Administración de las Obras Sanitarias del Estado (OSE), que desde su creación (19 de diciembre de 1952) con jurisdicción y competencia nacional, brinda los servicios de abastecimiento de agua potable y saneamiento en todo el país incluyendo las áreas urbanas y rurales, excepto el saneamiento de Montevideo, y la Intendencia Municipal de Montevideo (IMM), con competencia en el servicio de saneamiento en el departamento de Montevideo.

Hasta la fundación de OSE, el sector era prácticamente representado exclusivamente por las instituciones que prestaban los servicios públicos de agua potable y alcantarillado cloacal, y que eran:

1. La compañía inglesa The Water Works Limited que funcionaba con la denominación de Compañía de Aguas Corrientes Limitada y cuya competencia estaba reservada a la prestación del servicio de agua potable, con jurisdicción en el departamento de Montevideo.
2. La Dirección de Saneamiento del Ministerio de Obras Públicas que era la responsable de prestar los servicios de agua potable y saneamiento y cuya jurisdicción alcanzaba a todo el interior del país.
3. La Intendencia Municipal de Montevideo cuya competencia era la prestación del servicio de alcantarillado cloacal con jurisdicción en el departamento de Montevideo exclusivamente.

La constitución de OSE representó, en su momento, además de ser la última de las denominadas empresas del Estado creadas en el Uruguay, la confirmación de una tendencia, caracterizada en los países en vías de desarrollo, hacia adopción de políticas de nacionalización de empresas y sustitución de importaciones, que concluyeron en la mayor parte de los casos en que el Estado asumía la responsabilidad de prestar los servicios públicos a través de organismos estatales.

La creación de OSE se efectuó bajo la figura jurídica de organismo descentralizado del entonces Ministerio de Obras Públicas. Posteriormente, en 1974, se dispuso que la OSE se relacionara con el Poder Ejecutivo por intermedio del entonces Ministerio de Vivienda y Promoción Social. Luego en 1977, se modificó la citada norma pasando la OSE a vincularse con el Poder Ejecutivo a través del Ministerio de Transporte y Obras Públicas. Debido a la creación del MVOTMA en el año 1990, OSE pasó a relacionarse con el Poder Ejecutivo a través de este Ministerio, ubicación en que se encuentra hasta hoy.

Fuentes de donde se alimentan las redes de OSE

El órgano descentralizado se provee de diferentes fuentes para realizar el abastecimiento de agua: superficiales, subterráneas y mixtas.

Superficiales

Los ríos y otras fuentes ofrecen agua bruta no contaminada, generalmente de buena calidad, que se procesa en plantas convencionales, a través de lo que se conoce como coagulación, sedimentación, filtración y cloración. Cincuenta y tres ciudades y localidades medias se abastecen de estos sistemas de captación de aguas superficiales.

Hay un crecimiento sostenido, aunque moderado, de los servicios de agua potable con este tipo de fuente, que atienden a veces con dificultad la alta demanda de los meses de verano.

Las actuales instalaciones de potabilización y distribución de agua tienen en general muchos años de servicio y están, en muchos casos, al límite de sus capacidades y con serios problemas de operación y mantenimiento.

Subterráneas y mixtas

Doscientas veintidós localidades son abastecidas de acuíferos del subsuelo y otras 41 localidades tienen servicios "mixtos", que combinan fuentes superficiales y subterráneas. El abastecimiento de agua a través de perforaciones ha resultado adecuado y económico para servir localidades pequeñas y medianas. La calidad del agua subterránea es generalmente satisfactoria, salvo alguna contaminación química con nitratos y flúor.

El mantenimiento de pozos y redes de distribución presenta los mismos problemas de los sistemas de aguas superficiales. Hay disponibilidad de aguas subterráneas en volúmenes variables en la mayor parte del país y OSE tiene un programa para construcción de nuevas perforaciones para complementar o sustituir las existentes o para atender nuevos servicios. Como nueva opción para localidades pequeñas, OSE está desarrollando un programa de unidades compactas prefabricadas de agua potable (UPAs).

Calidad de las fuentes

El Código de Aguas otorga a OSE la facultad de controlar los cuerpos de agua que utilice como fuente de abastecimiento. Si bien en general las aguas superficiales son aptas como fuente de abastecimiento luego de un proceso de tratamiento convencional, en algunos casos vertidos puntuales de efluentes domésticos o industriales o la contaminación difusa proveniente de las actividades agrícolas en algunas cuencas dificultan estos tratamientos, debiéndose recurrir a procesos específicos (precloración, dosificación de sulfato de cobre o carbón activado) para asegurar la calidad del agua potable.

OSE ha creado un grupo de trabajo (ECOFU) que realiza el seguimiento de la calidad de las aguas brutas de las fuentes de abastecimiento, con muestreos periódicos y programas de medidas mitigatorias para la mejora de aquellos cursos con condiciones adversas.

En cuanto al agua subterránea, se ha abandonado la explotación de numerosos pozos en los que se observó una concentración excesiva en el agua de algunas sustancias (principalmente nitratos y flúor), que requerían la implementación de tratamientos muy costosos para la distribución de esa agua para el consumo, y se ha recurrido a fuentes alternativas, superficiales o subterráneas, para obtener la calidad requerida de agua potable.

Cobertura de redes de OSE

Los niveles de cobertura son altos, alcanzando en el área metropolitana el 92% y el 82,5% para el total del país, lo que significa que el 90,8% de la población nucleada y muchos poblados rurales cuentan con el servicio. En diciembre de 1997, OSE atendió, a través de 726.360 conexiones de agua potable, aproximadamente a 2.642.569 personas, cifras que continuaron aumentando en años posteriores.

Situación de los servicios de agua potable a diciembre de 1997

Parámetros		Región					País
		Metropolitana	Norte	Litoral	Sur	Este	
Pobl. Total	Miles	1.627,2	260,0	364,4	536,1	394,8	3.182,5
Cobertura sobre poblac. Total	%	92,0	76,7	84,9	55,9	85,5	82,5
Cobertura sobre pobl. Nucleada	%	93,8	92,5	98,0	70,8	96,5	90,8
Vol. Facturado	Miles m ³	94.328,0	7.753,3	13.683,6	12.284,6	16.922,2	144.971,7
Vol. Producido	Miles m ³	175.706,0	16.984,7	26.409,7	24.757,1	33.293,5	277.151,0
Pérdidas	%	46,3	54,4	48,2	50,4	49,2	47,7
Conexión	Nº	340.501	58.304	85.981	134.260	107.314	726.360

Del análisis del Cuadro se puede inferir que las tasas de cobertura de la población y el número de nuevas conexiones han aumentado en los últimos años.

En la última década se han hecho importantes obras e inversiones en las distintas partes del sistema de Montevideo, tales como: (a) embalse Paso Severino; (b) captación y tratamiento en la Usina de Aguas Corrientes; y (c) líneas de aducción, estaciones de cloración y otras ampliaciones y mejoras. Con estas expansiones, en 1997 el sistema de agua potable de Montevideo sirvió aproximadamente a 1.496.461 personas, a través de 340.501 conexiones. A principios de este siglo se finalizó la primera etapa de la obra de aducción denominada 5a. Línea de Bombeo y se está realizando una ampliación de esta obra, la cual ha mejorado

sensiblemente el abastecimiento en la capital, así como las presiones y calidad del servicio.

En el interior del país OSE opera actualmente 301 servicios de agua potable.

De estos, 241 están provistos por redes de distribución. Los restantes servicios corresponden a sistemas mínimos localizados en comunidades rurales muy pequeñas, tales como molinos y bombas de mano. Por el número y características, el área rural es irrelevante dentro del contexto del sector y no demanda tratamiento especial.

Dotación, demanda y continuidad.

Las dotaciones son las normales para este tipo de servicio, aproximadamente 200 l/habitante/día para el Área Metropolitana y 150 l/habitante/día para el interior del país, suficientes para atender la demanda.

El resultado de la amplia cobertura de los servicios y de los cuidados para asegurar la continuidad del abastecimiento y la calidad del agua distribuida se refleja en el bajo índice de mortalidad que tiene el país y en la baja incidencia de enfermedades de transmisión hídrica, destacándose que Uruguay es el único país de América Latina que no ha registrado casos de cólera.

El servicio de abastecimiento público de agua potable es continuo, de 24 horas en todas las localidades servidas por OSE. No se realiza en ningún caso un abastecimiento intermitente que resulte en el vaciado de la red de distribución, lo que acarrearía graves consecuencias higiénicas por el peligro de la contaminación de las aguas.

No hay sistema de distribución de agua sin desinfección previa y el mantenimiento de niveles adecuados de cloro residual es controlado de acuerdo a las normas.

Calidad del agua potable en la red de distribución de OSE.

En general, el agua distribuida por OSE satisface las exigencias básicas de calidad bacteriológica y físico química, con excepciones no significativas. Se aplican, aunque con cierta flexibilidad, las guías de calidad del agua recomendadas por OMS/OPS y elaboradas por OSE en junio de 1986.

El laboratorio de OSE efectúa análisis de agua bruta y de agua tratada en la planta, en los depósitos y en diferentes puntos de la red, no realizándose controles de calidad de agua por laboratorios independientes a la Administración. Los parámetros físico-químicos que OSE analiza son los siguientes: olor, color, turbiedad, ph, anhídrido carbónico, oxígeno, durezas, alcalinidad, cloruros, nitratos, nitritos, amoníaco, hierro, aluminio y cloro residual.

Por otro lado, los parámetros bacteriológicos son: coliformes fecales, coliformes totales y pseudomonas.

Muestreos realizados con la periodicidad establecida por la norma vigente dan como resultado índices de aceptabilidad del orden del 90%. Cuando se detecta mediante un muestreo un problema localizado, se toman inmediatamente las medidas correctivas necesarias, en general purgas de tuberías y, de requerirse, desinfección local.

4.4.2 Bebidas gaseosas como producto sustituto

Teniendo en cuenta las necesidades que tanto el agua embotellada y las bebidas gaseosas satisfacen (calmar la sed y refrescar), así como el hecho de que en ambos productos generalmente existe mayor consumo en cuanto mayor poder adquisitivo, se considera que las últimas son el otro producto sustituto de fuerte competencia (además del agua de red) que se le presenta al agua embotellada.

- Definición

Las enciclopedias definen la gaseosa, o bebida carbonatada, como una bebida saborizada, efervescente (carbonatada) y sin alcohol. Estas bebidas suelen consumirse frías, para ser más refrescantes y para evitar la pérdida de dióxido de carbono, que le otorga la efervescencia.

- Tipos

Existen distintos tipos de bebidas sin alcohol. Las Aguas Tónicas, Sodas Tónicas o Indian Tonic son aquellas bebidas preparadas a base de extractos y/o esencias de limón, pomelo u otras frutas cítricas o mezclas. El Ginger Ale es aquella preparada a base de extracto de jengibre soluble en agua. Guaraná es la bebida preparada con semillas de *Paullinia cupana* Kunth o sus variedades. La Añapa es aquella mezcla sin fermentar de pulpa y semilla de algarroba blanca y agua, adicionada o no de leche, mistol y otros productos autorizados. Las bebidas sin alcohol artificiales son las que se preparan con esencias artificiales o una mezcla de éstas con extractos naturales y/o esencias naturales y/o compuestos químicos aislados de las mismas.

- Principales materias primas del producto

Debido al alto porcentaje de agua que se emplea en el proceso de producción de las bebidas gaseosas, la industria tiene especial cuidado a la hora de seleccionar la fuente de origen acuífera. En líneas generales, el sector de las gaseosas requiere que el agua cumpla con estándares de calidad más estrictos que los del agua potable en relación a su turbidez, los sólidos disueltos, materia orgánica, contenidos microbiológicos y alcalinidad.

El segundo componente en importancia de las gaseosas lo constituyen los edulcorantes, que para el caso de las bebidas regulares es la sacarosa o azúcar

común. Para las bebidas dietéticas o de bajas calorías se utilizan edulcorantes intensivos como el aspartame o el acesulfame K, aprobados como seguros por organismos internacionales.

- Tendencias de consumo:

En lo que refiere al consumo, este depende de las costumbres y cultura existentes en los ciudadanos, las que ha ido cambiando con el correr del tiempo. Antes las gaseosas eran vistas más como bienes suntuosos, sin embargo hoy en día con la evolución del marketing y las inversiones que las empresas han realizado cada vez más en publicidad de dichos productos, el consumo de las gaseosas se ha incorporado en la vida diaria de los individuos.

Han variado las tendencias ya que las bebidas cola han declinado con relación al resto de los sabores. Actualmente, los consumidores buscan productos más sanos, menos artificiales y con mayor contenido de jugos.

Se ha promovido a través de una publicidad más intensa las versiones de las llamadas bebidas “Light” ó “Zero”, las que se han inculcado en la vida cotidiana y compiten cada vez más con el agua embotellada por sus pocos edulcorantes y azúcares. Claros ejemplos lo son la “Coca Cola Light” o “Sprite Zero”, productos que hace diez años no existían y que hoy en día se consumen en mayor volumen que las bebidas comunes.

A pesar de estos fuertes cambios en las tendencias de los consumidores, el agua no ha perdido posicionamiento como producto en comparación con las gaseosas. No obstante, estas últimas implican una amenaza para el agua embotellada tratando de asemejarse cada vez más a ésta teniendo en cuenta que, tal como el agua, se trata de asociarlas cada vez más a la vida sana, el deporte y la estética.

En el Capítulo 5, al hacer un análisis descriptivo del sector, se estudiará con detenimiento la reciente incorporación de las aguas saborizadas al mercado.

- Estacionalidad

El consumo de este producto presenta una marcada estacionalidad. En el período invernal la demanda de gaseosas es el 50% del volumen correspondiente al mes de diciembre. En cambio, si bien la demanda de agua embotellada se reduce durante el invierno, éste es el producto de mayor estabilidad en el consumo dentro del sector de las bebidas sin alcohol.

CAPÍTULO 5- ANÁLISIS DESCRIPTIVO DEL SECTOR

El presente capítulo lo enfocaremos de la siguiente forma. Primero haremos una breve reseña del mercado a nivel internacional; seguidamente, realizaremos una breve descripción histórica por compañía, es decir, cómo se han ido incorporando las empresas al sector a través del tiempo. Luego realizaremos un análisis de la evolución del mercado, es decir la participación de las empresas en el mismo (Market Share), y junto con esta evolución incorporaremos otros factores que caracterizan al sector y que han ido afectando al mismo como consumo, exportaciones, importaciones, precios, nivel de empleo, entre otros.

5.1- Mercado a nivel Internacional

Este punto no sólo describe las tendencias que se verifican actualmente a nivel internacional, sino también expone datos estadísticos tanto sobre las empresas fabricantes como del consumo.

5.1.1 Empresas productoras de agua embotellada

La industria del agua embotellada es muy dinámica y el mercado está cada vez más competitivo como lo demuestra la cantidad de empresas involucradas en este sector. En Estados Unidos no hace muchos años atrás, existían 700 marcas producidas por 430 embotelladoras. A pesar de que este mercado es mundial, el 75 % (en promedio) es controlado por actores locales.

Aunque pueden ser extremadamente diferentes, es posible identificar tres categorías importantes de compañías de agua embotellada:

- Firmas más pequeñas o más grandes que fueron creadas para manejar y vender una marca específica de agua embotellada como por ejemplo Perrier o Evian. Algunas de ellas son empresas familiares centenarias, pero la mayor parte se agruparon o están ahora bajo el control de grandes multinacionales del sector de alimentos, como Nestlé y Danone. Nestlé tiene una larga tradición en la venta de agua mineral y es la número uno en el mercado mundial con una rentabilidad de USD 3.5 billones en el año 1999, representando el 15.3 % del market share total. Detenta 67 fábricas embotelladoras que emplean a más de 18.000 personas en todo el mundo. Nestlé es propietaria de reconocidas marcas del rubro en 17 países como Perrier, Vittel o San Pellegrino. Por su parte, Danone abarca el 9% del mercado mundial con una rentabilidad de USD 1.5 billones y es la primera en ventas en algunas regiones como ser América Latina o Asia - Pacífico. Sus marcas más conocidas son Evian, Volvic y Badoit. Evian ahora es la número uno del mundo respecto al agua mineral, con una producción diaria de 6 millones de litros. La compañía tiene subsidiarias en Bélgica, Reino Unido, Alemania, Suiza, Estados Unidos y Canadá.
- Las empresas fabricantes de refrescos que han girado ahora hacia el rentable mercado de aguas embotelladas, Coca-Cola y PepsiCo por ejemplo, aprovechan sus enormes redes de embotelladoras a lo largo y ancho del mundo, lo que les provee de acceso inmediato a los mercados. Tanto Bonaqua y Dasani de Coca-Cola como Aquafina de PepsiCo, utilizan agua de red municipal, la que tratan agregando concentrados minerales para sacar a la venta. Dasani, lanzada en 1999 en los Estados Unidos, llegó a situarse en el noveno lugar en ventas del mercado local, mientras que Aquafina convirtió a Pepsi en uno de los 10 mayores vendedores de agua embotellada en ese país.
- Empresas expertas en purificación del agua así como en su distribución por cañería, que han optado ahora por una forma más lucrativa de distribuir

este producto. Suez-Lyonnaise des Eaux y Vivendi por ejemplo, son especialistas en el tratamiento de agua y su distribución. Éstas han desarrollado servicios como el de entrega a domicilios u oficinas en envases de gran tamaño. Sin embargo, Suez y Vivendi están frente al siguiente dilema: cómo vender el agua en bidones y al mismo tiempo distribuir el agua a través de redes municipales públicas, sin dar la idea de que el agua de red es de mala calidad.

5.1.2 Cifras en cuanto al consumo mundial

El mercado mundial de agua embotellada mueve 89 billones de litros por año, lo que representa un consumo promedio de 15 litros por persona por año (Danone 2000). Los mayores consumidores se encuentran en Europa Occidental, quienes toman casi el 50% del total consumido en todo el mundo, con un promedio de 85 litros por persona por año. Dentro de Europa, los italianos son quienes más consumen este producto con 107 litros por persona por año en promedio. Más del 50% del agua embotellada que se toma en el mundo es agua purificada, mientras que el remanente 41% es mineral o de manantial (Belot, 2000).

A escala mundial existe una predominancia del agua sin gas. En la mayoría de las regiones salvo en Europa del Este, el consumo del agua sin gas supera el del agua gasificada. La región de Asia y Oceanía muestra que el consumo de agua sin gas representa el 99% del total. En África - Medio Oriente, las cifras son del 97% (sin gas) contra 3 % (con gas). En América del Norte la relación es 96% a 4%, en tanto que en América Latina es de 81% a 19%.

El consumo de agua embotellada ha ido creciendo en forma constante a lo largo de los últimos 30 años. Hoy por hoy está creciendo a una tasa aproximada del 7% cada año. Pese a que los mayores consumidores se encuentran en Europa y América del Norte, los mercados más prometedores están en Asia y el Pacífico, con un crecimiento anual de 15% para el período 1999-2001. En India por

ejemplo, la industria del agua embotellada, con más de 100 empresas, genera ganancias por USD 70 millones, creciendo a una tasa del 50% cada año. Este sector emplea de 15.000 a 20.000 personas en el país. El importante incremento en esta región se debe al crecimiento de la población y los problemas de calidad y suministro de agua.

5.1.3 Estrategias de comercialización

Respondiendo a la feroz competencia existente en este sector, las compañías desarrollan diversas estrategias de comercialización. Entre ellas:

- El acceso a nuevos mercados, comprando o desarrollando sociedades con compañías regionales. Por ejemplo, en enero del 2000, Danone compró McKesson Water Products Company, embotelladora estadounidense, y se convirtió en la número 2 de las agua embotelladas en su país, con una cuota de mercado mayor al 16%, mientras que Nestlé tiene como mercado objetivo a los países emergentes, Nestlé Pure Life es un producto especialmente desarrollado para esos estados. El concepto consiste en asociar un manantial local, instalado en las afueras de una gran ciudad, cercano a un proveedor de envases, para de esa manera abastecer el consumo de una región predefinida, reduciendo así los costos de transporte.

Esto demuestra que en general las empresas tienden a invertir en el extranjero e instalar plantas embotelladoras de manera de reducir los costos de transporte en lugar de exportar el agua directamente. Con tendencias de mercado tan positivas tienen la expectativa de recuperar su inversión y generar ganancias en un plazo relativamente breve.

- Desarrollando nuevos envases. El empaque es una parte muy importante del éxito en la comercialización del agua embotellada. Coexisten todo tipo

de envases y se les da nuevas formas regularmente de manera de captar la atención de los consumidores. Las tendencias más recientes en la categoría de botellas pequeñas se dirigen a envases más prácticos de cargar como ser las botellas de 500 cl con tapa deportiva o envases de un litro para consumo de escritorio. Por otro lado, los envases de mayor dimensión venden muy bien también, en particular botellas de dos litros como Ferrarelle de Danone en Italia, así como también los garrafones de cinco litros que se instalan en dispensadores en hogares u oficinas. La particularidad de Japón por ejemplo, es que se venden 2 millones de botellas a través de máquinas expendedoras, lo que llevó a Danone a diseñar un envase específico para ser utilizado en dichas máquinas. Compañías como Perrier por ejemplo, a menudo diseñan botellas de vidrio especiales para eventos particulares; Evian hizo lo propio para los Juegos Olímpicos de Invierno en Albertville, Francia en 1992 y en 1999 surgió con la botella “Milenio” con forma de gota.

- Desarrollando nuevos productos. Nuevos productos como las aguas saborizadas, aguas enriquecidas de minerales y beneficiosas para la salud son las últimas tendencias mundiales. Danone lanzó hace poco “Tailans” en Italia, un agua mineral natural altamente concentrada en minerales, en particular calcio, que apunta sobre todo a la mujer embarazada. Otras marcas de Danone, sirven supuestamente para facilitar la reducción de peso. Las marcas a su vez se diversifican desarrollando numerosos productos secundarios como atomizadores para el cuidado facial, o bolsas isotermales para botellas de 1.5 litros. El marketing y las campañas publicitarias son esenciales para diferenciar el producto y atraer al consumidor. Las marcas tienden a asociarse con actividades específicas: deporte, fitness, reducción de peso, moda, etc. Evian por ejemplo siempre fue asociada como el agua para bebés, enfatizando que su bajo contenido en minerales es muy conveniente para ellos. En este caso, la estrategia de marketing a grandes rasgos fue desde el color rosado de las etiquetas

hasta patrocinar investigaciones pediátricas y otorgar premios a los mejores estudiantes de escuelas de parteras en Francia.

- Desarrollando nuevos servicios. El envío a domicilio u oficina de agua de manantial o purificada es el servicio que ha tenido más desarrollo en el sector de agua embotellada. Nestlé es el número uno en este servicio en Estados Unidos, seguido muy de cerca por Danone. Por otro lado Nestlé también está estudiando modelos de “tiendas o estaciones de agua” donde los clientes puedan comprar botellas retornables y llenarlas ellos mismos. La venta on-line de agua también se ha desarrollado sobre todo en Norteamérica, utilizando argumentos imaginativos y en ocasiones muy cuestionados, como cuando salió el agua para mascotas (“pet water”) debido a su baja concentración mineral, o el agua del amor (“love water”), la que sería supuestamente el mejor afrodisíaco natural, dado su contenido de litio.

5.1.4. “Bares de Agua”, nueva tendencia

Otra tendencia novedosa a nivel mundial es el surgimiento de los llamados “bares de agua”. Aparecieron por primera vez en Estados Unidos a mitad de los años ochenta pero la mayoría tuvieron poco éxito y pronto cerraron. Unos años más tarde en París, se inauguraba Colette, que rápidamente se transformó en el bar de agua más famoso del mundo. Se trata de un restaurante muy glamoroso en cuya carta se ofrece una gama de más de 60 tipos de aguas de infinidad de orígenes y envases diferentes. Luego de París la moda se extendió a Montreal, Canadá, donde en diciembre de 2000 inauguró Exos, un bar con lo último en diseño e infraestructura en el que es posible beber hasta 30 marcas de aguas europeas y estadounidenses. La lista de estos lugares continúa, destacándose Chez Théaux, un bar en Toulouse (Francia), donde sirven Chateldon, la primer agua mineral comercializada en el país, que data del siglo XVIII; así como otros lugares

exclusivos del mundo, como por ejemplo los que venden Highland, un agua escocesa para acompañar el auténtico scotch o whisky escocés.

El auge de estos bares fue acompañado de especialistas en degustar el agua, determinar si la acidez o alcalinidad eran buenas, si el líquido tenía el sodio adecuado. Los sommeliers de agua, como los del vino, encontraron el lugar ideal para aconsejar sobre la temperatura a la que debe servirse el agua. Además, recomiendan platos ideales para consumir conjuntamente con cada tipo de agua.

5.2- Breve descripción histórica por compañía

Salus:

A fines del siglo XIX, presumiendo que en la zona serrana de Lavalleja existían grandes riquezas minerales, 41 familias fundaron la “Villa de la Concepción de Minas”. A 12 kilómetros de distancia, en un lugar escondido en la sierra de la Coronilla y a 268 metros sobre el nivel del mar, se encontraba la “Fuente del Puma”. Se conocía por esa denominación dado que según la leyenda, este animal custodió durante un largo período la gruta de la que emanaba permanentemente un gran caudal de agua cristalina. Anteriormente se la había conocido como “La Fuente de los Talas de la Salud”, debido a:

- la influencia indígena, ya que fueron los primeros en atribuirle poderes curativos,
- el hecho de situarse en la sierra de la coronilla rodeada por este tipo de vegetación, entre otras especies autóctonas,
- y finalmente la creencia de que el lugar había sido habitado por los guaraníes, por haberse encontrado vestigios de su estancia en la zona.

En febrero de 1892 un grupo de visionarios adquirieron 62 hectáreas de campo en la zona a Don Santiago Zeballos. Se proponían explotar esa fuente de agua, para lo cual conformaron la sociedad “Fuentes de la Coronilla” (antecesora de la hoy Cía. Salus). La sociedad se fundó exactamente el 1 de febrero de ese año, liderada por el Ingeniero Luis Andreoni y con la participación de José Anchavaleta, Juan L. Heguy, Santiago Lowry, José M. Montero y el Ingeniero Aguilar Manzani. Según el acta fundacional, que data del 20 de febrero de 1892, los seis resolvieron asociarse para comprar un terreno cerca de Minas.

Ya en ese primer año de trabajo, los empresarios obtuvieron el certificado en el que constaba el registro de la marca Salus, expedido el 10 de junio de 1892 por el Consejo de Higiene Pública, órgano del Estado que en aquella época se encargaba de regular los aspectos sanitarios. También recibieron galardones en exposiciones y congresos científicos en París, Génova, Chicago y Montevideo, que evidenciaban la calidad y particularidad del producto en su combinación de minerales. Dicha calidad es consecuencia de su débil mineralización y absoluta pureza, lo que en conjunto reúne todas las condiciones exigidas por la higiene para considerarla una excelente agua de alimentación y como auxiliar terapéutico.

El primer canal de distribución utilizado fue el de farmacias o boticas, por el poder curativo que se le atribuía. A escasos metros de la fuente se creó una estación de trenes, a la que se denominó Estación Puma.

El curso de los años marcó un progreso ascendente de la empresa, que en 1902 se constituyó como sociedad anónima y en 1936 anexó su planta de cervecería y maltería donde nació la Cerveza Patricia. Hoy Salus posee 1.500 hectáreas de campo, de las cuales 1.100 se encuentran forestadas.

En junio del año 2000, Danone (multinacional francesa), líder en el mercado europeo de alimentos y bebidas junto con Ambev de Brasil, considerada la tercera mayor cervecera del mundo, tomaron la opción de compra de la mayoría del

paquete accionario de Salus S.A., en un valor que según la prensa rondó los 80 millones de dólares. Ambos grupos se dividieron la gestión de los negocios de la empresa, que desde ese entonces funcionaron en forma independiente: Danone se hizo cargo del negocio del agua -una de las tres actividades del grupo a nivel mundial-, en tanto Ambev asumió el de las cervezas.

El 58% del capital accionario de Salus pertenecía ahora al grupo Danone, el 34% al grupo Ambev, y solamente el 8% quedó en manos del público en general. En el año 2004 se tomó la decisión de escindir los negocios, funcionando a partir de ahí en dos sociedades independientes. A partir de ese momento, con los objetivos de mejorar la competitividad en el sector, focalizarse en potenciar el mercado interno, superar la calidad de los procesos industriales, así como incursionar en mercados externos, Danone ha invertido aproximadamente USD 5 millones en innovaciones tecnológicas. Según fuentes bursátiles, era de esperarse que el grupo mayoritario (Danone y Ambev) mantuviera la tradición de la compañía de cotizar en bolsa. A pesar de futuras inversiones que el grupo se propone realizar, la presencia en la Bolsa de Valores posibilita utilizar mecanismos de capitales como fuente de financiamiento.

Durante el 2001, el grupo francés se ocupó de mejorar las prácticas de manufacturación, generó avances en el laboratorio, mejoró la Fuente del Puma y construyó salas de llenado que cumplen con las exigencias de higiene y construcción internacionales. Hasta ese momento los envases de plástico (que eran el 90% de la producción de Salus) se compraban como producto final en Montevideo y se trasladaban a Minas. A partir de ese momento, Salus pasó a comprar las preformas -el paso anterior en el proceso de fabricación de la botella- que se comenzaron a soplar en la propia planta de Minas con la nueva máquina de soplado adquirida por Danone. De esta forma se redujo el costo de los fletes y aumentó la eficiencia de la planta logrando un incremento de la producción de hasta un 30% en una misma línea de llenado.

En el año 2002 se construyeron nuevas salas de filtrado y se mejoró ese proceso. En tanto, durante el 2004 se desarrolló el almacenamiento de lubricantes y la expansión de la sala de filtrado. La empresa también innovó en materia de productos para el público, al avanzar en los mecanismos de elaboración de limonada y citrus: separaron las salas de llenado, construyeron salas de elaboración de jarabes, automatizaron los servicios de limpieza, los equipos, el pasteurizador y dosificador de jarabe. Además, se adquirió una nueva sopladora de botellas de bidones.

Actualmente existen nuevos proyectos de inversión en pos de lograr los objetivos inicialmente trazados por la empresa cuando fue adquirida.

Desde 1900 hasta la actualidad fueron incorporándose al sector otras empresas.

El agua **Nativa** se comenzó a vender en 1985. Proviene de un acuífero situado en la sierra de las Ánimas en el departamento de Maldonado, cuyas paredes y suelo dan a la bebida las propiedades características. En ese entonces y hasta fines de la década del noventa, la marca era elaborada en una planta de 1.500 metros cuadrados, ocupaba un total de 12 empleados y no producía más de 20.000 litros por día. Esto implicaba que tuviera una muy pequeña porción del mercado total del sector.

En 1999 la empresa fue adquirida por el Grupo Caribeño S.A., que existía desde 1991 con refrescos concentrados “Caribeño” y que en 1997 había lanzado la línea de refrescos “Nix”, logrando un importante éxito en el mercado de bebidas sin alcohol, en un período corto de tiempo.

Luego de un año de obras, en noviembre del 2000, el grupo inauguró la ampliación de la planta de embotellado, la que pasó a tener 5.100 metros cuadrados demandando una inversión de 5 millones de dólares. Esta inversión incluyó también la introducción de tecnología de última generación que,

acompañada de un aumento en la plantilla laboral de 40 personas (en total 52 empleados), multiplicó por 24 su capacidad de producción. Así Nativa pasó a embotellar 25.000 litros por hora.

La conocida como el agua etiqueta negra del Uruguay ha logrado posicionarse cada vez mejor en el mercado, quitándole parte del mismo a la firma líder Salus.

Bonaqua y Dasani: Ambas pertenecientes a Montevideo Refrescos S.A.

La marca **Dasani**, que apareciera en el mercado estadounidense en el año 1999 llegando a altas posiciones, fue lanzada al mercado uruguayo en el mes de abril de 2006 con una amplia cartera de productos, todos en versiones sin gas y levemente gasificados. Ésta se posicionó como un producto “Premium” en nuestro país teniendo en cuenta no sólo el nivel de precio elegido sino su presentación a la sociedad, siendo su lanzamiento inspirado en la supuesta necesidad insatisfecha de parte de los consumidores uruguayos de compensar su intensa vida urbana con productos que equilibraran el organismo.

A pesar de su agresiva campaña publicitaria, la estrategia desplegada por Coca-Cola para imponer un nuevo segmento en materia de consumo de agua parece no haber resultado. Desde fines de 2007, la bebida comenzó a escasear y los distribuidores finalmente dejaron de entregarla. También se cancelaron patrocinios para la temporada y hoy por hoy las heladeras de la marca están repletas de Bonaqua y otros productos de Coca-Cola. Además, la empresa ha puesto notoriamente su foco publicitario en el reciente lanzamiento de la Coca Cola Zero. A pesar de que Montevideo Refrescos S.A. explicó que la falta de visibilidad de la marca se debe a que la empresa viene realizando trabajos para ampliar significativamente la línea de elaboración de estos productos, para garantizar durante la temporada de verano la satisfacción de la creciente demanda de los mismos, resulta curioso que lo hayan dejado de distribuir justamente antes de comenzar la temporada.

Según opiniones de algunos comerciantes, los distribuidores no son tan optimistas respecto al retorno de la marca, lo que no quedaría muy claro es si el producto no atrajo a los consumidores uruguayos o fue perjudicado por la campaña de desprestigio que circuló por la web en cuanto a lo sucedido en Reino Unido y luego en el resto de la Unión Europea. En dichos lugares se prohibió la venta de la marca por contener el doble de bromato de lo permitido, conteniendo de esa manera sustancias cancerígenas, por lo que resultaba especialmente peligrosa si era bebida en grandes cantidades.

Bonaqua:

Es el agua con que Montevideo Refrescos S.A. ha logrado una interesante participación de mercado. La misma fue lanzada al mercado uruguayo durante el año 1992. La marca es considerada como "un jugador relativamente importante" por los voceros de la firma. Se trata de agua potable mineralizada, por lo tanto es sometida a un cuidadoso proceso de purificación en la planta instalada por Montevideo Refrescos S.A., la que cumple con los más altos estándares de calidad a nivel internacional, además de estar a la altura de las exigencias de la casa matriz. El resultado de ese proceso garantiza un producto de alta pureza y bajo nivel de sodio.

Matutina:

Matutina fue la marca de agua mineral de Cervecería y Maltería Paysandú (Norteña) hasta que esta compañía fuera vendida al grupo cervecero brasileño Ambev. Éste vendió la marca Matutina a Danone, una empresa con la que ya había tenido negocios en común: en el año 2000 compraron juntas la mayoría del paquete accionario de la Cía. Salus, tras lo cual Ambev se quedó con cerveza Patricia y Danone con el agua mineral.

El relanzamiento de la marca se realizó en el 2001, el cual fue acompañado por una modernización del logo de la marca. La comercialización se realiza a través de una nueva firma, Fort Masis.

El deterioro de las ventas de Matutina en los últimos años antes del cierre de su planta estuvo muy relacionado con el lanzamiento de las marcas Villa del Este (de Pepsi) y Bonaqua (de Coca Cola). Esta agua se está envasando en Minas, ya que la tradicional planta, ubicada en Montevideo, permanece cerrada desde abril de 2001.

Se presentó al mercado con cuatro tamaños, -500cc, 1 litro, 1,5 litros y 2 litros- y desde entonces ha ido llegando a los distintos puntos de venta del interior y Montevideo. Salvo el formato de un litro que se presenta en botella de vidrio, el resto es en envases PET. El objetivo de la Gerencia de ventas es que la marca vuelva a ocupar el segundo puesto de ventas, tal como lo hiciera a inicios de la década de 1990. Se trata de un agua mineral, no mineralizada, que tiene 9,3 miligramos de sodio por litro. El ingreso de Matutina en el mercado de las aguas se dio en el marco de una fuerte movida del sector y una gran competencia entre las dos marcas que hoy ocupan los primeros lugares: Salus y Nativa.

Villa del Este

Esta marca comenzó a venderse en el año 1994, por Embotelladora del Uruguay S.A. (EUSA), fabricante de la línea Pepsi, obteniendo rápidamente un espacio en el competitivo mercado de las aguas minerales.

Hacia el año 2001 la participación de la marca en el mercado fue disminuyendo hasta ser prácticamente testimonial, situación que sumada a resultados negativos de la firma condujeron a que la empresa fuera absorbida por Fabrica Nacional de Cerveza, cuyo capital mayoritario a su vez fue adquirido por el Grupo Bemberg en un 56% ese mismo año.

Otras Marcas:

Con las segundas marcas, mundialmente conocidas como B-Brands, culminamos la descripción de empresas que integran el sector.

En este grupo se pueden incluir las siguientes:

Urreta S.A: empresa fundada en el departamento de Salto, comercializando en la actualidad el agua bajo la marca “Su Agua”.

Kazbec: establecida en 1968 en el departamento de Canelones (Atlántida), agua levemente mineralizada y bicarbonatada por la propia naturaleza, con bajo nivel de sodio.

Agua Mineral Orión: comercializada en el departamento de Artigas desde 1986.

Agua Lyda: en el departamento de Treinta y Tres, desde 1929.

Por otra parte se encuentran las marcas Cascada, Sirte e Ivess: fundadas en los años 1992, 1954, 1937 respectivamente, las que se dedican preferentemente a la distribución domiciliaria.

Existen innumerables empresas productoras de agua embotellada en el mercado uruguayo, de las cuales no se obtiene información, no solamente en cuanto a la evolución histórica sino que tampoco se ha podido acceder a datos estadísticos como los de producción, ventas, tamaño de la empresa. Algunas de éstas solamente abastecen la demanda en el departamento donde están ubicadas, tal es el caso de las marcas “Tacuarí” en el departamento de Cerro Largo, “Star” en Rivera, “La Tabaré” en Nueva Helvecia, Colonia.

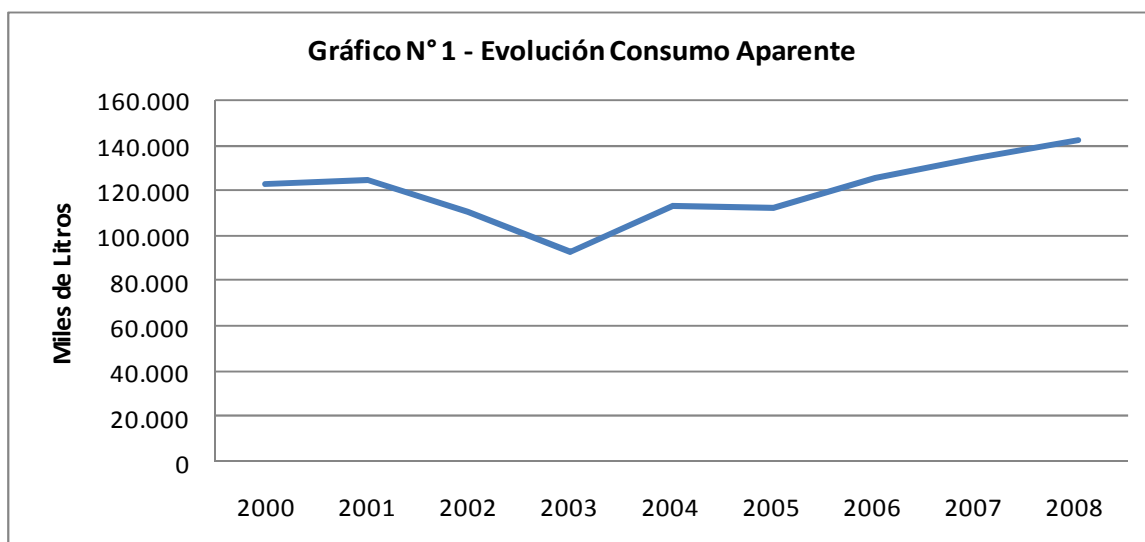
5.3- Consumo y Producción

Como se puede observar en el cuadro siguiente no existe prácticamente diferencia entre la producción total del sector (que incluye a las exportaciones) y el consumo aparente, que se define como: Consumo Aparente = Producción + Importación – Exportación.

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
+ Producción	122.260	124.820	110.914	93.373	113.888	112.672	125.606	134.817	142.775
- Exportaciones	36	30	28	181	215	75	39	197	151
+ Importaciones	970	527	41	26	37	7	14	21	5
= Consumo Aparente	123.193	125.317	110.927	93.217	113.711	112.604	125.581	134.642	142.629

Los datos que aquí se exponen están expresados en miles de litros

Nota: El año 2008 fue anualizado ya que la información que se recabó para ese año era hasta el mes de octubre.



Fuente: Consultora Nielsen, Instituto Uruguay XXI

Este hecho se explica porque en nuestro país las importaciones así como las exportaciones son prácticamente inexistentes. Las exportaciones no logran representar un 1% del total de la producción en todo el período analizado, mientras que las importaciones alcanzan un 1% del total del consumo aparente solamente en el año 2000.

De acuerdo a una encuesta realizada por la Consultora Datos a los propios consumidores, durante la década de los 90' el consumo de agua embotellada en Uruguay permaneció bastante estático, creciendo solamente un 14% en dicho periodo.

Para el año 2000, esta variable alcanzó (para los canales tradicionales como supermercados, almacenes y autoservicios) 123 millones de litros anuales, cifra similar a la registrada en 2001.

Sin embargo, ese alto consumo se vio retraído los subsiguientes años, al punto de descender 11,5% del año 2001 al 2002 y un 16% entre el 2002 y 2003, situándolo en 93 millones de litros. Las dificultades económicas del país son señaladas como las responsables de esta importante caída, sin embargo, a diferencia de la cerveza o los refrescos, el agua mineral fue la bebida que mejor sobrellevó los embates de la crisis, debido a que muchos consumidores "migraron" a este mercado al constatar una reducción de sus ingresos. La crisis también determinó que algunas pequeñas empresas, que operaban en condiciones de informalidad, desaparecieran del mercado dejando el camino libre a las firmas establecidas.

Para el año 2004 se comenzó a revertir esta situación a medida que el país fue saliendo de la crisis. Ese año el consumo registrado fue de casi 114 millones de litros, en 2005 se mantuvo incambiado mientras que en el 2006, 2007 y 2008 se alcanzó 126, 135 y 143 millones de litros respectivamente.

Tal como se mencionara anteriormente, si bien en el período de crisis 2002 - 2003 el consumo se retrajo considerablemente, a partir de ese momento ha comenzado una etapa de crecimiento continuo alcanzando incluso niveles superiores a los logrados antes de la crisis. Como quedó expresado en el capítulo anterior, este suceso tiene varias explicaciones. Entre ellas, vale destacar por un lado, el hecho de que cada vez más gente percibe al agua embotellada como más segura y de mejor calidad que el agua de red, a pesar de que en nuestro país ésta es excelente en cuanto a pureza y sabor. Por otro lado, en este último tiempo los consumidores muestran mayor preocupación por mantenerse sanos y saludables, por lo que reiteradamente optan por agua embotellada antes que otras bebidas refrescantes.

5.4- Evolución de la estructura del mercado en los últimos 20 años

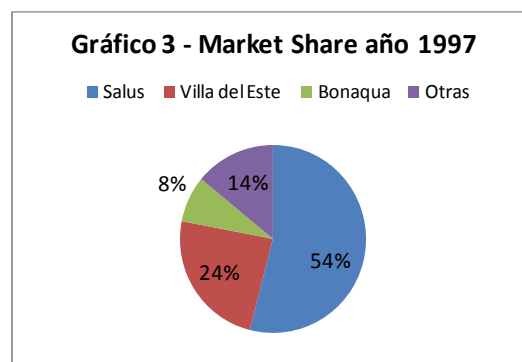
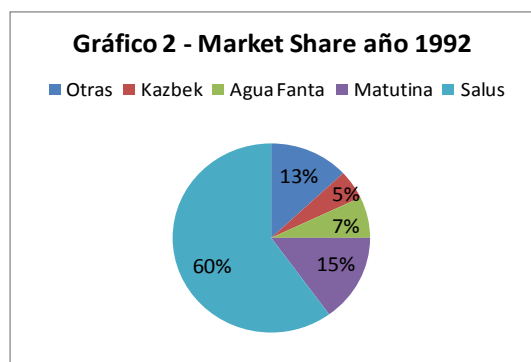
La venta de agua embotellada data de hace más de un siglo en Uruguay. Desde los primeros años del siglo XX hasta la década de los noventa aproximadamente, este mercado se caracterizó por ser muy estático en cuanto a niveles de producción, así como a cantidad de empresas que conformaban la oferta. La demanda en Montevideo era abastecida principalmente por Cía. Salus, quien fue la primera en el ramo. Otras marcas que participaban pero en menor medida eran Matutina de Cervecerías y Malterías de Paysandú, así como también Agua Sirte dedicándose esta última al reparto de agua a domicilio. Este canal de venta no será analizado en este capítulo debido a la falta de información estadística sobre el mismo. En lo que respecta al interior del país, las empresas locales de cada departamento eran las principales proveedoras del producto, logrando Salus una menor penetración allí.

A comienzos de la década de los noventa el mercado empezó a sufrir transformaciones con el surgimiento de nuevas marcas de este producto. Quienes surgieron como nuevos competidores fueron empresas dedicadas a la

El Sector del Agua Embotellada en el Uruguay

comercialización de bebidas sin alcohol como Montevideo Refrescos con agua Bonaqua y Pepsi con Villa del Este. Otra de las transformaciones que se dio fue el inicio de la venta en envases de plástico con Villa del Este y Bonaqua como las principales innovadoras, quienes directamente nunca comercializaron el producto en envases de vidrio. Esto fue un gran impacto tanto en este sector como en el de bebidas sin alcohol. Rápidamente el plástico se fue expandiendo a la mayor parte de las marcas de bebidas.

El mercado en aquel momento se distribuía de la siguiente forma:



Fuente: Diario El Observador

Como se puede apreciar en el gráfico anterior, Matutina, que ocupaba el segundo lugar en el market share del año 1992, dejó de figurar como una de las principales marcas en nuestro país alrededor del año 1997. El deterioro de las ventas de Matutina se relacionó con los lanzamientos de Villa del Este y Bonaqua.

En el año 2000 sucedieron dos acontecimientos muy importantes en el sector: por un lado, la multinacional Danone adquirió la Cía. Salus (explicado en detalle al inicio del capítulo), y por el otro, Grupo Caribeño S.A. comenzó a girar en el ramo de la comercialización de agua embotellada a través de la compra de la empresa que trabajaba la marca Nativa, que hasta ese momento producía cantidades muy

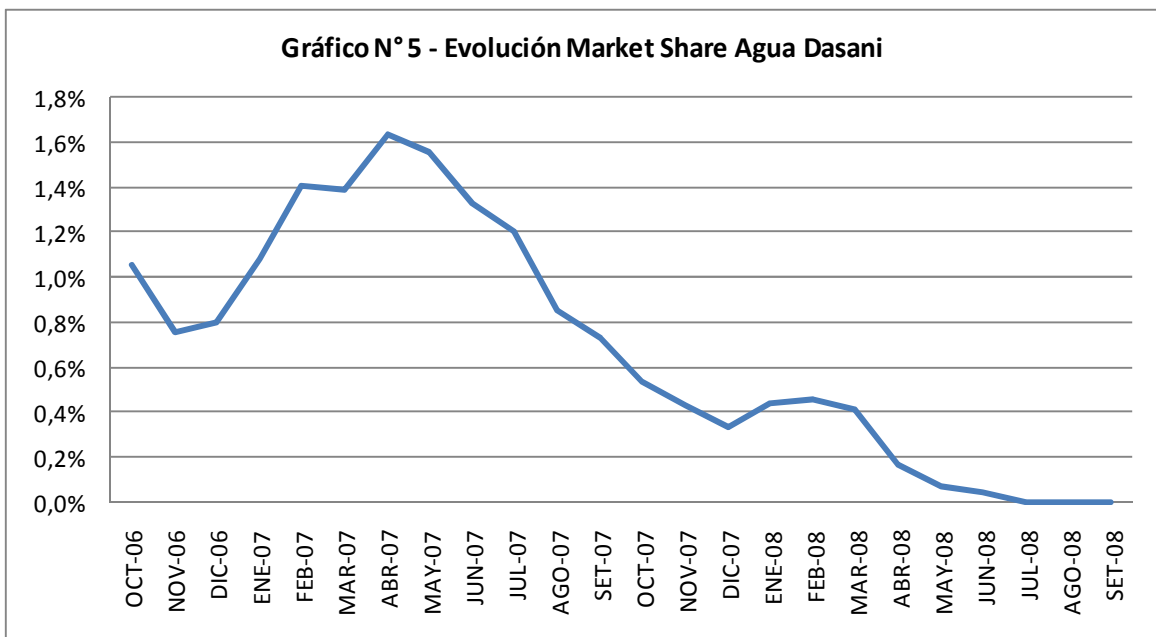
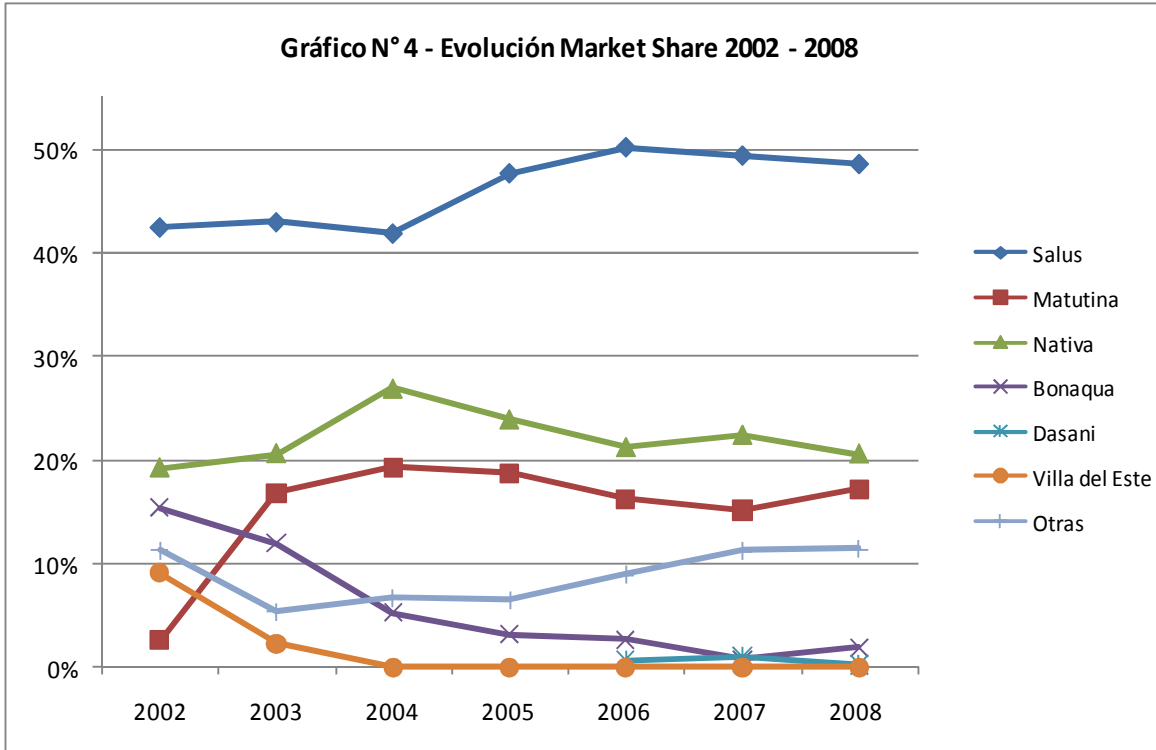
pequeñas principalmente para el departamento de Maldonado. La entrada de Nativa al mercado tuvo un gran impacto en la estructura de éste logrando quitarles espacio tanto a la líder Salus como a Villa del Este y Bonaqua. Nativa rápidamente se posicionó en el segundo lugar en ventas en el sector.

En respuesta a la agresiva y rápida expansión de Nativa en el mercado, Danone tomó la decisión de comprar a Cervecerías y Malterías de Paysandú la por ese entonces bastante alicaída marca Matutina. La estrategia de la multinacional de vender este producto a un precio sensiblemente menor que el de las marcas líderes funcionó muy bien como los números lo indican: ya en el 2002-2003 había alcanzado niveles de participación similares a los de Nativa, quitando mercado a las marcas de multinacionales. Todos estos hechos demuestran el drástico cambio que se dio en esta industria, pasando a ser una de las más dinámicas del ramo alimenticio.

Los años 2004 y 2005 confirmaron la decadencia en las ventas de Bonaqua y de Villa del Este pero también mostraron que la situación tanto de Nativa como de Matutina no fue para nada transitoria, manteniendo ambas aproximadamente un quinto del total del mercado.

En el período 2006-2008 el mercado vuelve a tender a la estabilidad en cuanto a participación de las empresas. Danone detenta alrededor del 65% del mercado (entre Salus 50% y Matutina 15%) mientras que Nativa mantiene entre el 20% y 22% de las ventas. A su vez nos parece digno de destacar el crecimiento no menor que han experimentado el resto de las marcas menores del producto, agrupadas en "Otras Marcas", que en la actualidad poseen un 11% del total consumido. Por último es importante mencionar lo que se destaca en el Gráfico N° 4 y se hace aún más evidente en el N° 5, es decir, el fugaz paso del Agua Dasani por nuestro mercado. Esta tuvo su lanzamiento en el año 2006, logrando un alentador 1% del mercado, al año siguiente arañó el 2% pero para el año 2008 la marca prácticamente desapareció.

El Sector del Agua Embotellada en el Uruguay

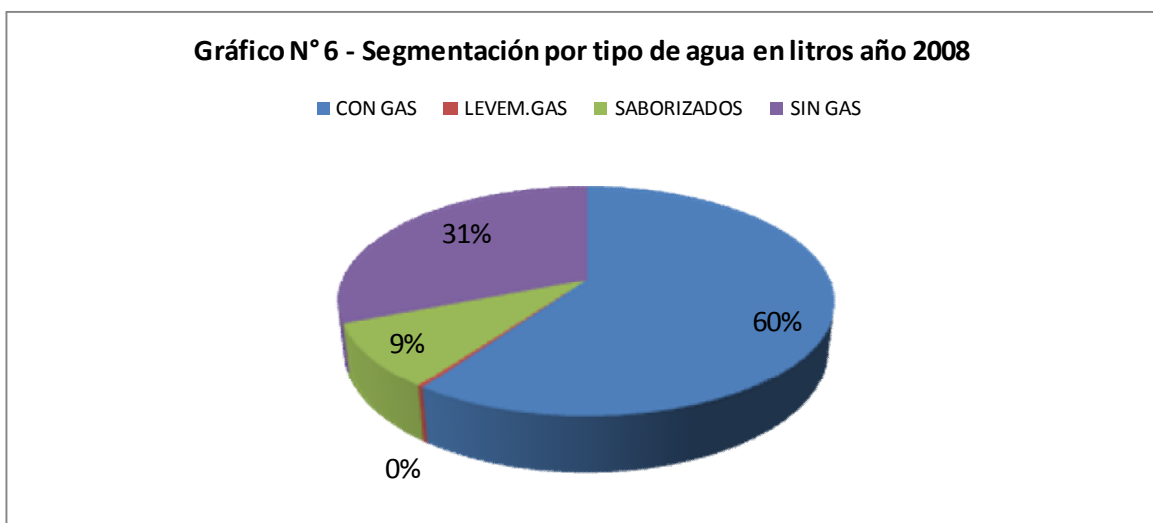


Fuente: Consultora ID Retail

5.5- Breve análisis de la estructura del mercado de las aguas embotelladas en cuanto a su segmentación en la actualidad

Segmentación por tipo de agua

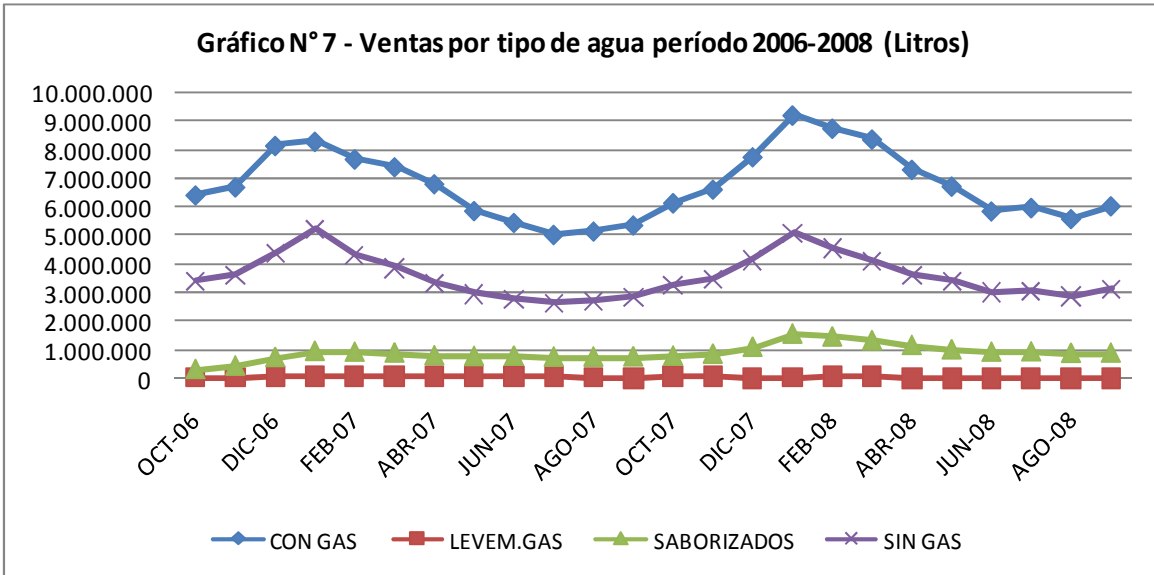
Hasta hace veinte años atrás existían en Uruguay solo dos tipos de agua, siendo el de mayor importancia el de agua con gas, que cubría alrededor del 90% del mercado. Hace aproximadamente ocho años comenzó a emerger el segmento de las aguas sin gas, el cual estaba muy poco desarrollado hasta ese momento y más recientemente aún surgió un tercer segmento, intermedio de los dos anteriores, que es el de las aguas levemente gasificadas. Nativa fue hasta ahora la única empresa que incursionó en este segmento con poco éxito según lo que las estadísticas reflejan. Por último y hace no más de cuatro años atrás, surgieron las aguas saborizadas con la marca Salus de Danone como pionera, a la que luego se agregaron Dasani de Coca-Cola, H2O de Fábricas Nacionales de Cerveza, Nativa de Grupo Caribeño S.A. y Ser también de Danone .



Fuente: Consultora ID Retail

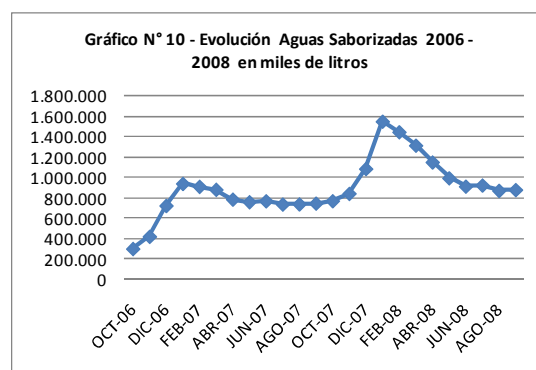
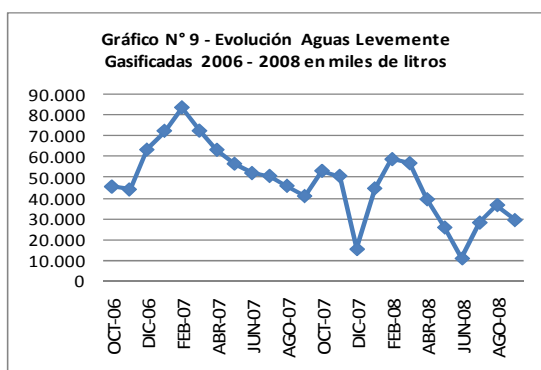
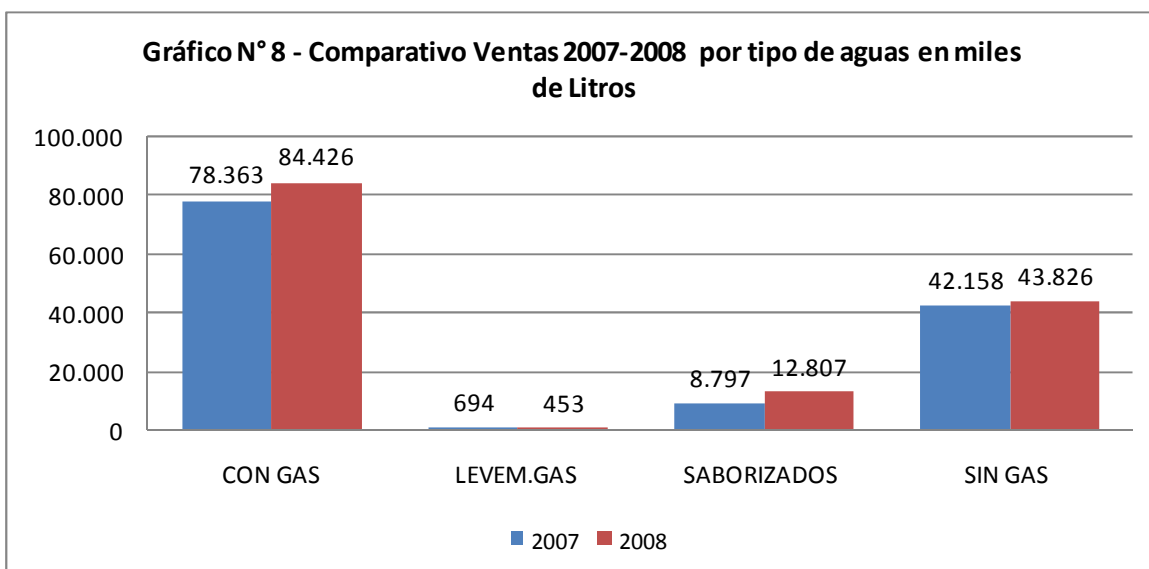
El Sector del Agua Embotellada en el Uruguay

De los siguientes gráficos se pueden realizar con claridad varias observaciones. En primer lugar la estacionalidad del producto en todos sus tipos (Gráfico N° 7). En segundo lugar se reafirma lo mencionado anteriormente en este capítulo sobre el crecimiento que se viene dando en todo el mercado de las aguas exceptuando las “levemente gasificadas”, que son el único tipo que ya hace un tiempo viene mostrando un claro descenso (Gráficos N° 8 y 9). Y por último la buena tendencia al alza de las aguas saborizadas cuya introducción al mercado, como se explicó, es bastante reciente. Este fenómeno podría estar relacionado entre otros factores con el ingreso en los últimos años de nuevas marcas como H2O, Nativa y Ser.



Fuente: Consultora ID Retail

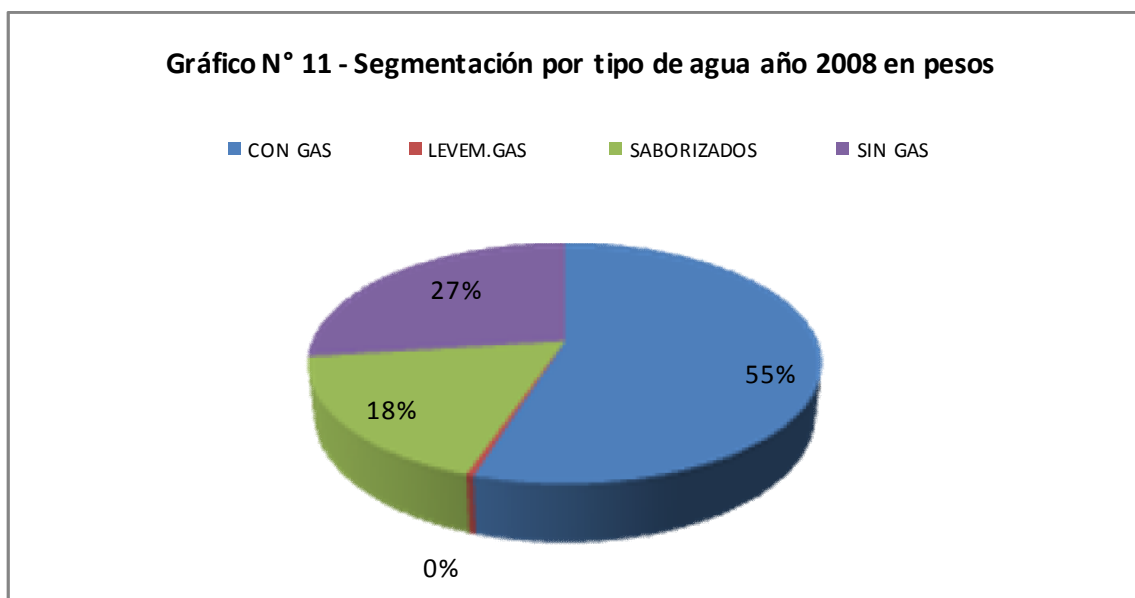
El Sector del Agua Embotellada en el Uruguay



Fuente: Consultora ID Retail

En lo que tiene que ver con la evolución por segmento en valores, se pueden hacer dos pequeñas apreciaciones sobre el mismo aspecto. En primer término, que la porción del mercado a nivel global que detenta el segmento aguas saborizadas se duplica si la comparamos con la registrada en cantidades vendidas (Gráficos N° 6 y 11), por el efecto de tener un precio sensiblemente más alto que el resto. A esto se le agrega que el consumidor opta con mayor frecuencia por el producto en envase pequeño, lo cual provoca que el precio por litro sea mayor, hecho que no ocurre tanto en el consumo de aguas no saborizadas. En el resto de

los segmentos las proporciones en valores son bastante similares a las mismas en cantidades vendidas.



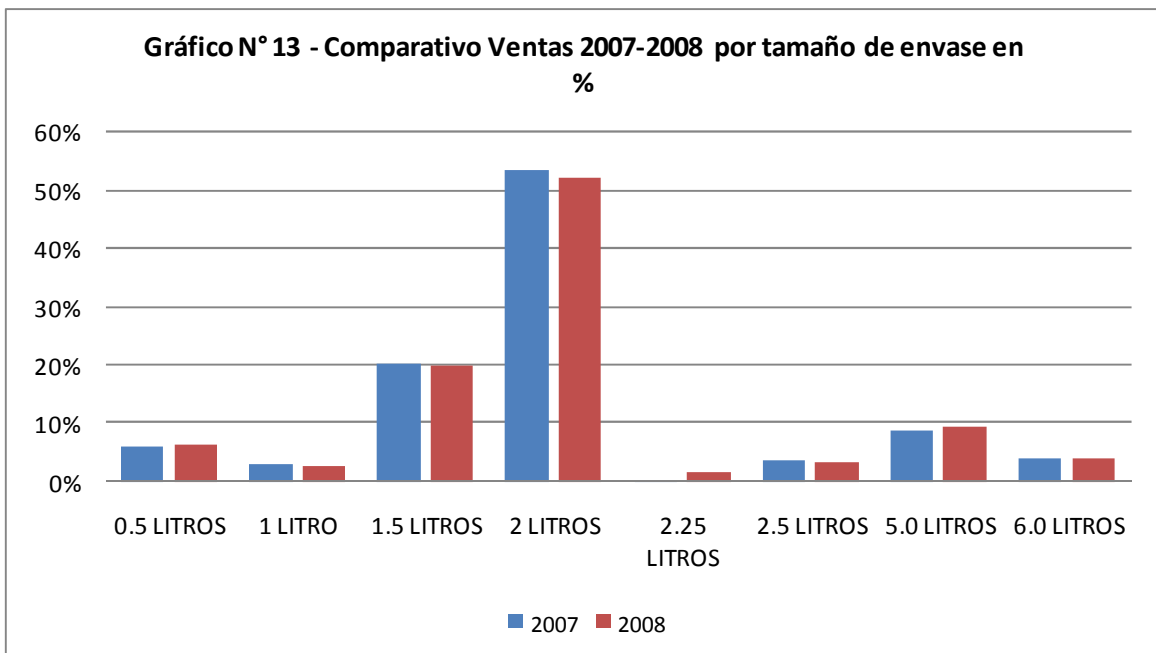
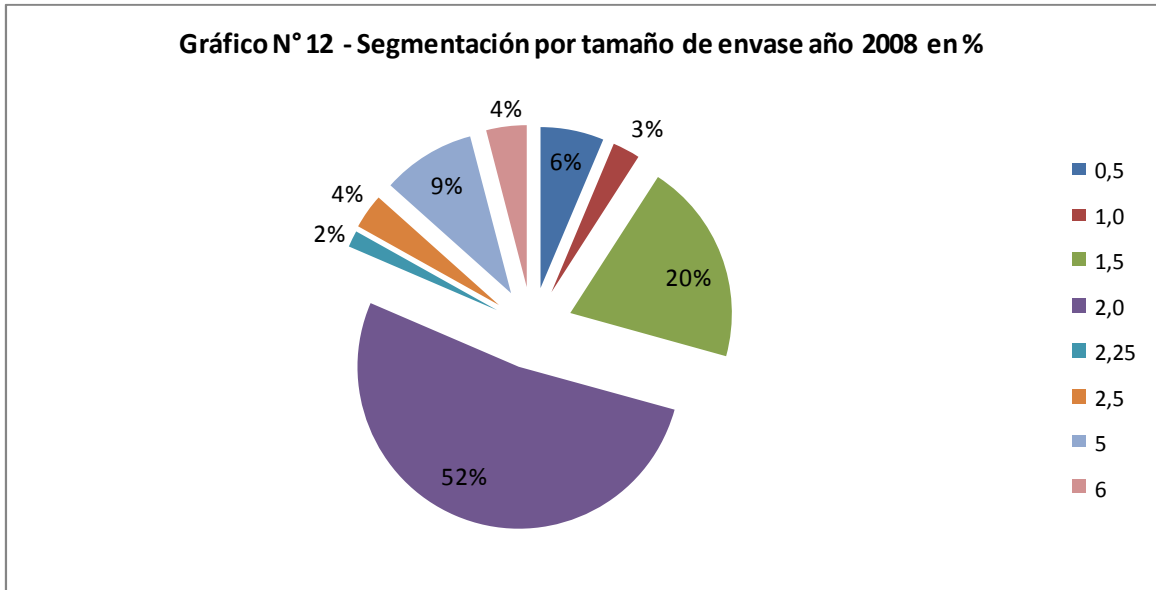
Fuente: Consultora ID Retail

Segmentación por tipo y tamaño de envase

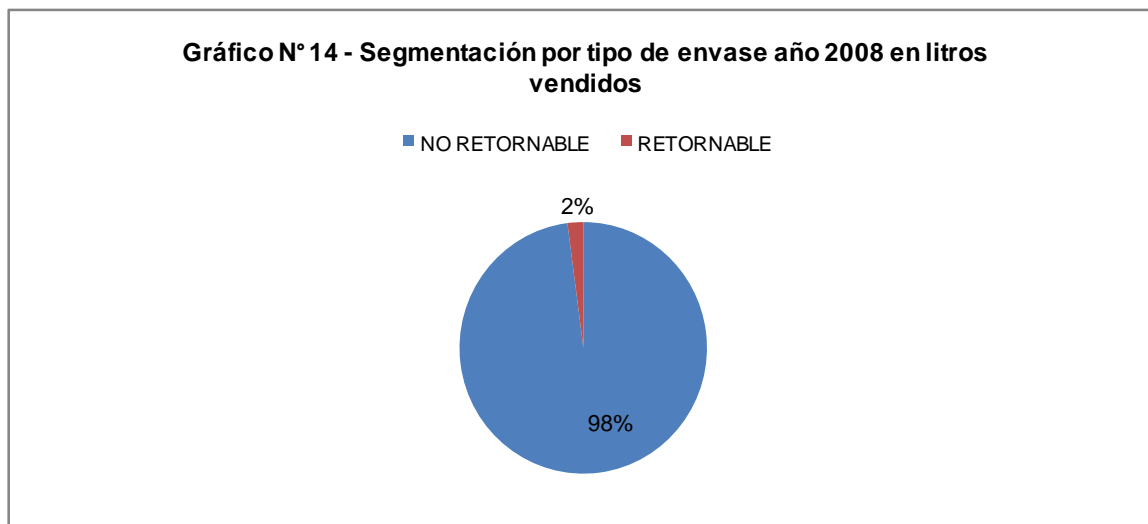
La diversificación en este último tiempo no sólo se ha dado a nivel del contenido líquido del producto, sino también en lo que hace a su envase. Actualmente existen 8 tamaños distintos que se comercializan en el Uruguay en envase retornable o no retornable, cuando durante muchos años el envase de vidrio de un litro retornable fue prácticamente el único a la venta. Igualmente, como se puede apreciar en el gráfico N° 12, en los últimos dos años los porcentajes de ventas por envase se han mantenido prácticamente incambiables por lo que actualmente no se vienen dando muchas variaciones en este sentido. Por otra parte, la participación del envase retornable en la actualidad es simplemente testimonial en el total del mercado, lo que conlleva a que casi el 100% de este sector produzca basura. Esta cuestión se está tratando de mejorar a través de acuerdos entre el

El Sector del Agua Embotellada en el Uruguay

Estado y las empresas que más consumen y fabrican estos productos, como bien está explicado en el Capítulo 4 donde se analiza el producto.



Fuente: Consultora ID Retail



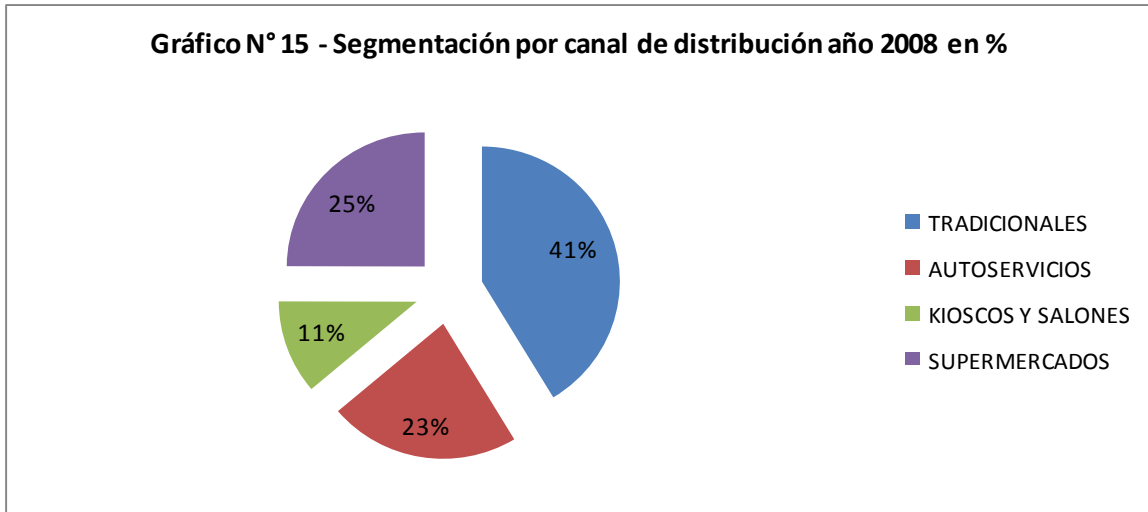
Fuente: Consultora ID Retail

Segmentación por Canales de distribución

En la siguiente tabla se puede observar cómo se distribuyó la venta en distintos canales. En primer lugar aparecen los canales tradicionales, como son los almacenes, con un 41% del total de ventas, segundo los supermercados con un 25% pero seguidos muy de cerca por los autoservicios con un 23%. En el último escalón se encuentran los kioscos y salones con un 11%.

El Sector del Agua Embotellada en el Uruguay

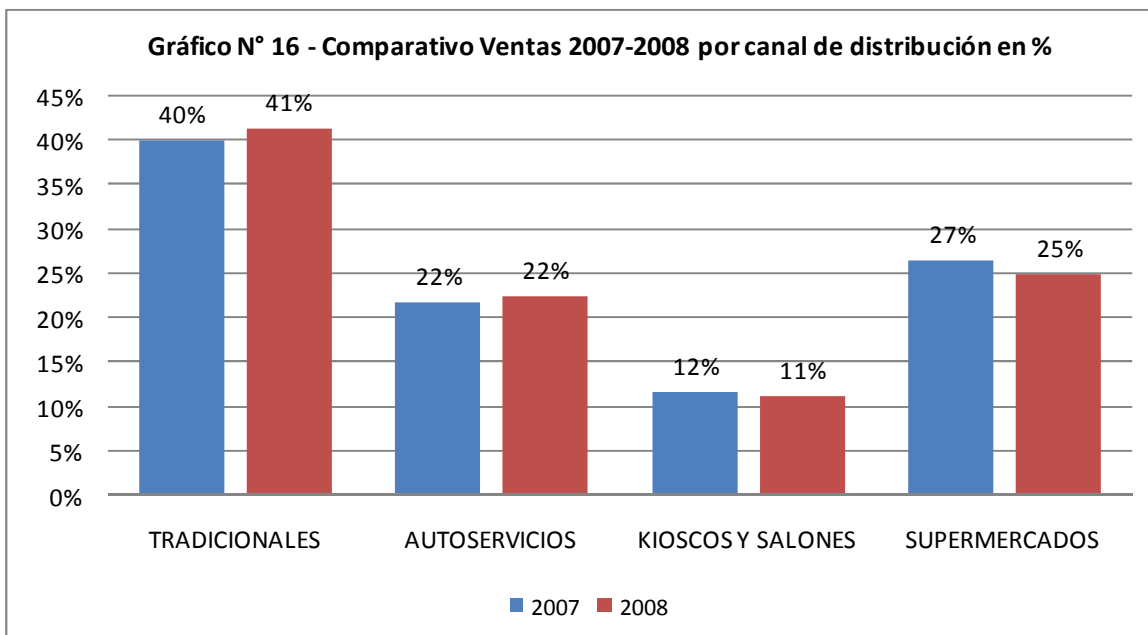
Gráfico N° 15 - Segmentación por canal de distribución año 2008 en %



Fuente: Consultora ID Retail

Como se puede apreciar, se dio una muy leve variación en la participación de cada canal si comparamos el año 2008 con el 2007. Lo más destacable es que los “canales tradicionales” fueron los que comparativamente ganaron más espacio (1%), mientras que el canal “supermercados” fue el que más perdió (-2%).

Gráfico N° 16 - Comparativo Ventas 2007-2008 por canal de distribución en %



Fuente: Consultora ID Retail

5.6- Ocupación del sector

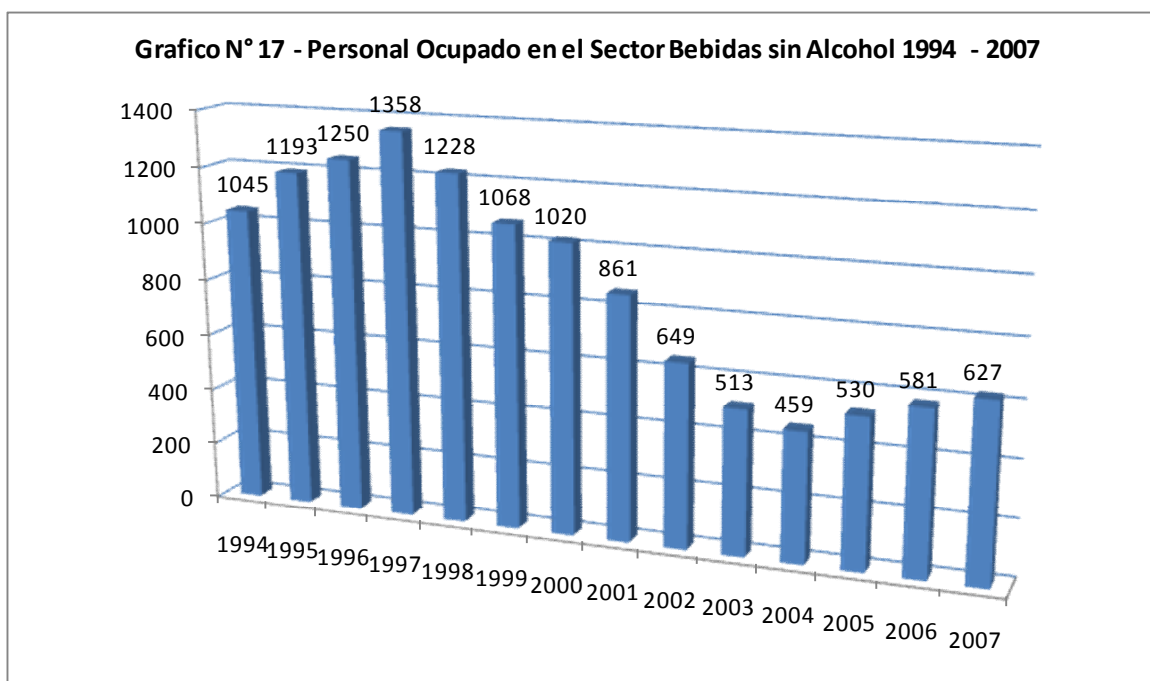
A continuación realizaremos un análisis comparativo de la ocupación de personal así como de las remuneraciones pagadas en este sector. Para llevarlo a cabo obtuvimos datos del Instituto Nacional de Estadística (INE). Dicho organismo hasta el año 2002 utilizó la Clasificación Internacional Industrial Uniforme de la Revisión 2, utilizando a partir de ese año la Clasificación según la Revisión 3. Según nos informaron funcionarios del INE, los datos recabados son en base a muestras, las que son generalizadas. Por otra parte, en dichas muestras no son consideradas las empresas que no venden a través de canales formales de venta (como venta a domicilio).

<u>Cuadro: Clasificación según CIU</u>		
<u>Revisión</u>	<u>CIU</u>	<u>Descripción</u>
2	31340	Fabricación de bebidas sin alcohol y aguas gaseosas
3	1554	Fabricación de bebidas sin alcohol y aguas de mesa minerales o no

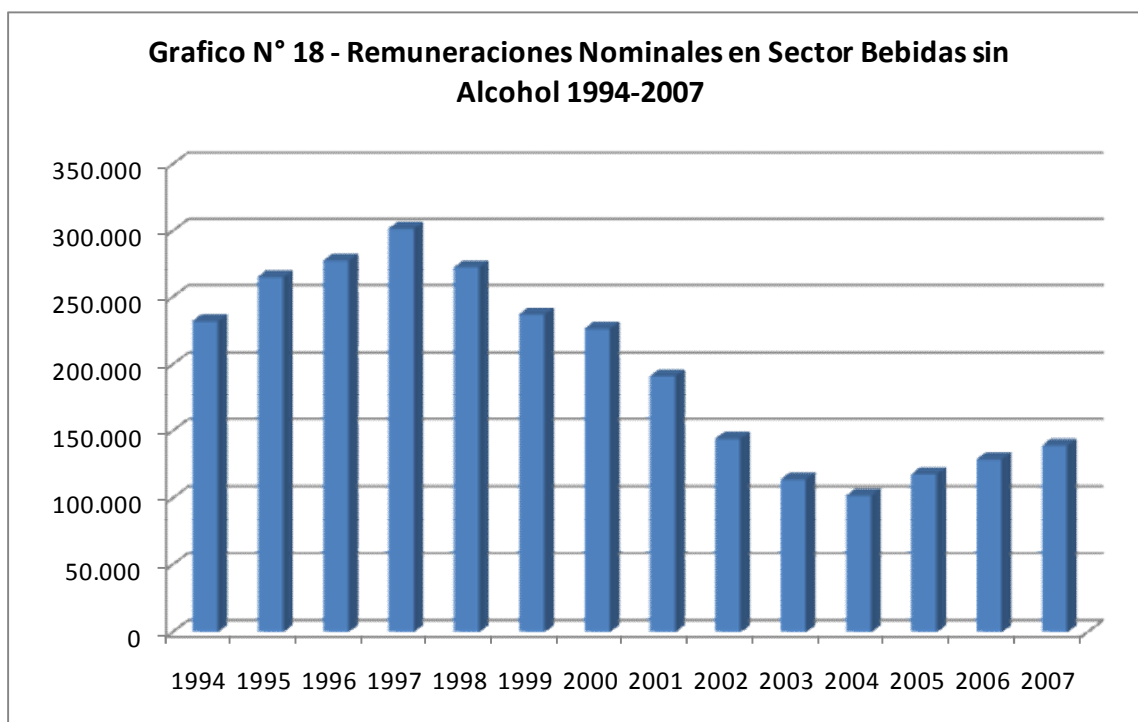
El Sector del Agua Embotellada en el Uruguay

<u>Año</u>	<u>Indice</u>	<u>Personal Ocupado</u>	<u>Remuneracio nes Nominales</u> ***
Base 1993=100			
1993	99,47		
1994	87,17	1.045	232.193
1995	83,14	1.193	264.956
1996	76,55	1.250	277.799
1997	70,69	1.358	301.714
1998	63,90	1.228	272.733
1999	55,60	1.068	237.308
2000	53,11	1.020	226.680
2001	44,83	861	191.340
2002	33,80	649	144.263
Base 2002=100			
2002	100,00	649	144.263
2003	79,00	513	113.968
2004	70,67	459	101.951
2005	81,70	530	117.863
2006	89,42	581	129.000
2007	96,53	627	139.257

*** Expresado en miles de pesos corrientes



Fuente: www.ine.gub.uy



Fuente: www.ine.gub.uy

En el período de análisis (1994-2007) podemos destacar que hasta el año 1997 la tendencia era al alza, tanto en cantidad de personal ocupado en este sector como en las remuneraciones nominales pagadas, alcanzándose los siguientes valores máximos: 1358 personas y \$ 301.714.085 (Pesos Corrientes).

Entre 1997 y 2004 se observa un claro descenso. Esta disminución se explica por la combinación de varios factores entre los cuales podemos destacar:

- La tercerización de los procesos, la cual implica la sustitución de empleados directos por la contratación de empresas encargadas de brindar a la entidad contratante determinados servicios. Esto repercute en la reducción del personal que ocupan las empresas en forma directa, a pesar de que sigan vinculados a éstas formando parte de empresas de transporte o servicios (flete, mantenimiento, vigilancia, etc). Estas actividades, por considerarse de apoyo, son generalmente las elegidas para ser tercerizadas.

- Introducción del envase de plástico descartable. Una cadena de producción de envases de plástico retornable ocupa el triple de personal que una cadena para envases descartables debido a que el envase de plástico retornable requiere de procesos adicionales: el lavado, su transporte, etc.
- La crisis del año 2002, la cual implicó una baja no sólo en la actividad de esta rama sino de la industria toda de nuestro país.

Como se puede ver en el grafico N° 17 los años 2002, 2003 y 2004 se vieron altamente perjudicados por la depresión, registrando niveles en cuanto a ocupación de 649, 513 y 459 personas respectivamente. A partir del año 2005 se empezó a notar un leve recuperación de la crisis con un nivel de ocupación de 530 personas. Por último podemos precisar que para los años 2006 y 2007 se dio un pequeño repunte pero sin siquiera acercarse a la mitad de las cifras alcanzadas en el año 97, que, de acuerdo a lo explicado en los párrafos anteriores, difícilmente sean igualadas, por lo menos en el corto plazo.

5.7- Mercado Externo

5.7.1 Exportaciones

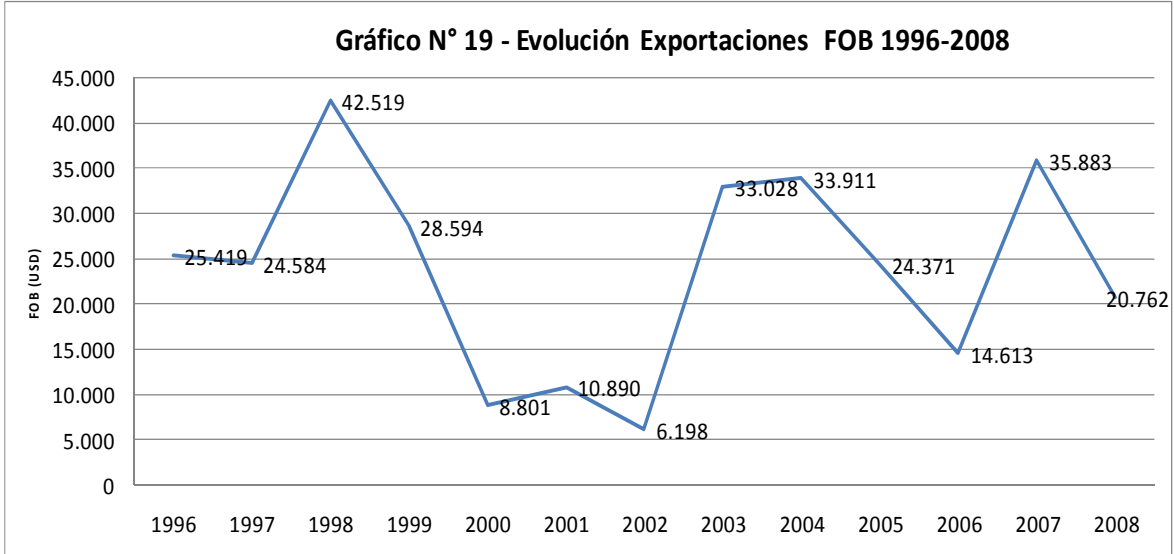
Para el análisis de las exportaciones e importaciones se toma como referencia la Clasificación por NCM, según la cual los productos del sector bebidas se encuentran dentro del grupo 22. Una descripción más detallada se puede apreciar en el siguiente cuadro:

El Sector del Agua Embotellada en el Uruguay

CODIGO NCM	DESCRIPCIÓN
22.01	Agua, incluidas el agua mineral natural o artificial y la gaseada, sin adición de azúcar u otro edulcorante ni aromatizada; hielo y agua nieve.

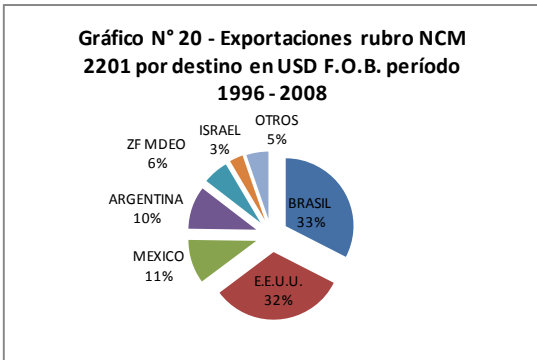
Observando el gráfico N° 19 surge que las exportaciones de este producto en nuestro país en los últimos diez años no han tenido una tendencia definida sino que más bien su evolución fue bastante fluctuante a lo largo de ese período. Esto se demuestra en que, a pesar del gran repunte que se dio luego de la crisis del año 2002, el nivel volvió a caer abruptamente entre el 2004 y 2006 para posteriormente reiterarse nuevas alzas y bajas entre los años 2006 y 2007. Este comportamiento no se asemeja en absoluto con la evolución del consumo en el mercado interno que, como se analizara anteriormente, tras la recesión vivida en el país, fue creciendo en forma gradual año tras año. Al panorama poco alentador antes descrito, se agrega que el peso en valor absoluto de las exportaciones en el total de la producción del país siempre fue insignificante. En el año 2007, la relación entre exportaciones y producción total no alcanzó el 0,1%, totalizando las primeras USD 35.883 en valores F.O.B. Aún cuando se tuviera en cuenta la totalidad del período en estudio, nótese que apenas se alcanzaron los USD 309.569 F.O.B, es decir un 0,4% de la producción.

El Sector del Agua Embotellada en el Uruguay



Fuente: Instituto Uruguay XXI

En lo que tiene que ver con los destinos de las exportaciones, si consideramos el período 1996 – 2008, éstas se encuentran bastante concentradas ya que seis países acumulan el 95% del total exportado. Entre ellos Brasil es el mayor con USD 100.722 F.O.B., seguido de cerca por EE.UU. con USD 99.794. A la lista de destinos importantes se suman también México, Argentina e Israel.

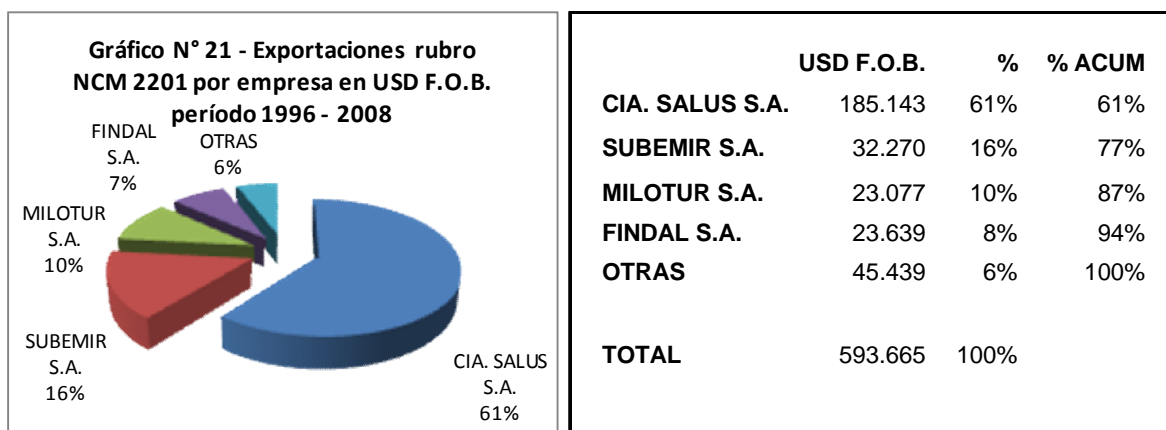


	USD F.O.B.	%	% acum
BRASIL	100.722	33%	33%
E.E.U.U.	99.794	32%	65%
MEXICO	32.270	10%	75%
ARGENTINA	31.648	10%	85%
ZF MDEO	18.717	6%	91%
ISRAEL	10.053	3%	95%
OTROS	16.369	5%	100%
TOTAL	309.574	100%	

Fuente: Instituto Uruguay XXI

El Sector del Agua Embotellada en el Uruguay

Si el análisis lo hacemos desde el punto de vista de las empresas exportadoras, la concentración se vuelve a dar debido a que tan solo cuatro empresas engloban el 94% del total de las exportaciones. De esas cuatro se destaca especialmente la Cía. Salus S.A., la cual en el período de análisis exportó por valor de USD185.143 F.O.B., representando un 61% del total.

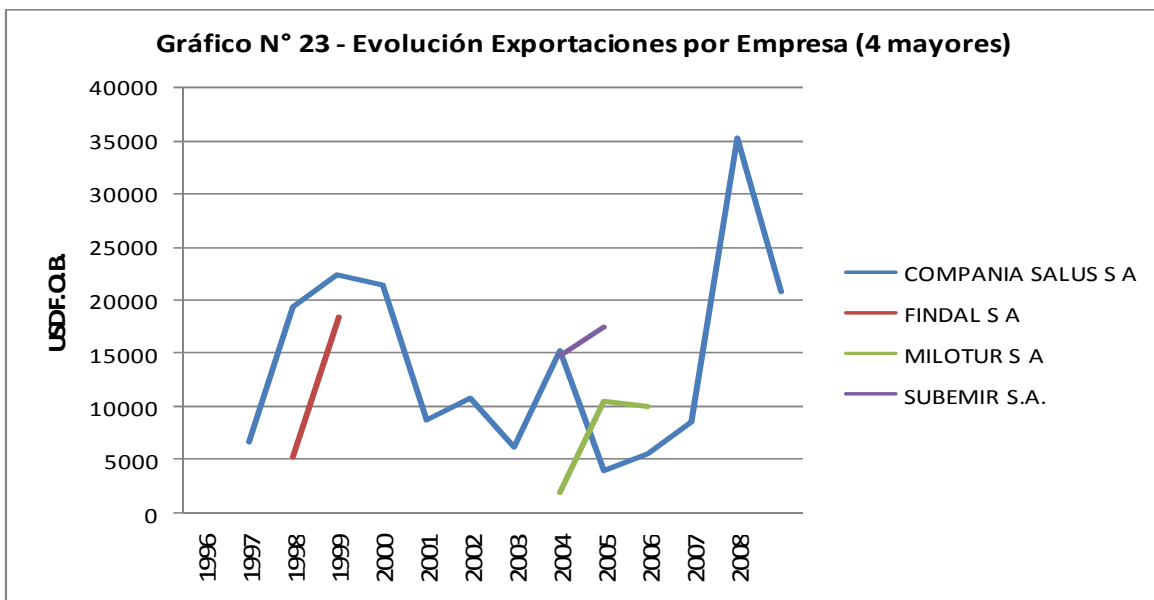
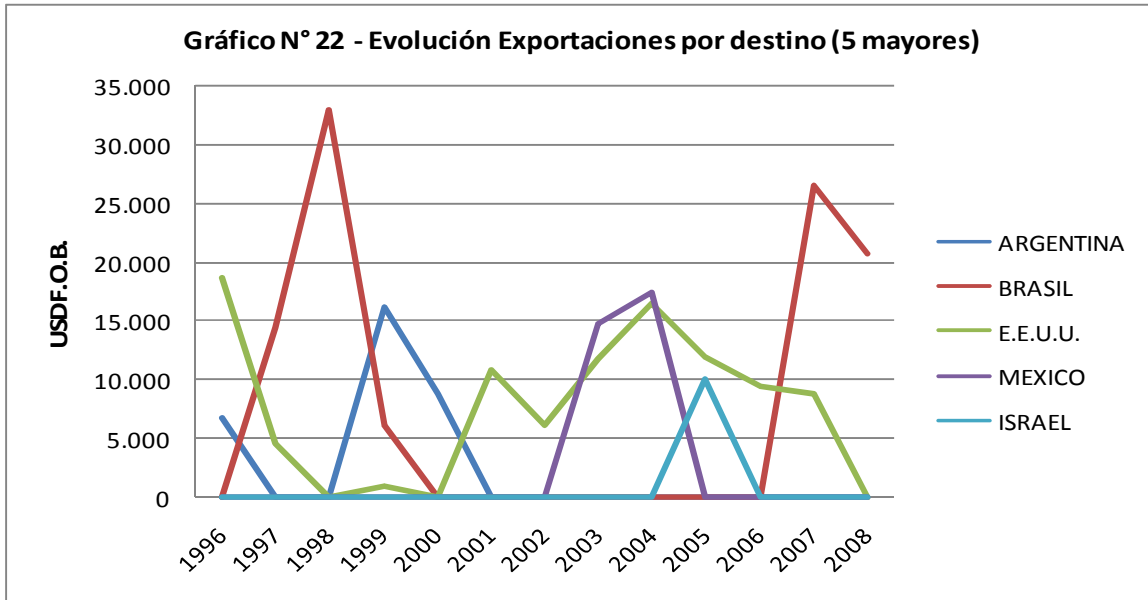


Fuente: Instituto Uruguay XXI

Ahora bien, consideramos de interés enfocar seguidamente la evolución en el tiempo de las exportaciones, tanto por destinos como por empresas. En los gráficos N° 22 y 23 no se advierte la existencia de una tendencia sostenida en relación a los destinos elegidos, fluctuando hacia uno u otro mercado, erráticamente.

Asimismo se señala que las experiencias exportadoras de las empresas involucradas han sido igualmente inconstantes. Véase que no sólo resulta que algunas empresas han exportado en forma puntual, desapareciendo luego del mercado exportador, sino que también la mayor exportadora del producto, Cía. Salus, ha sufrido movimientos muy variables.

El Sector del Agua Embotellada en el Uruguay



Fuente: Instituto Uruguay XXI

Corresponde seguidamente considerar la potencialidad de mercados inexplorados por nuestro país. En este sentido África resulta un destino interesante para la colocación de agua embotellada.

El continente africano, a pesar de poseer dos enormes acuíferos: el de Nubia en Sudán y el del norte del Sahara, se encuentra en estado crítico en cuanto a este recurso natural. Todos sus ríos y lagos están contaminados por la sobreexplotación humana, esencialmente por razones económicas, por lo cual no se recomienda en gran parte del territorio africano el consumo de agua de red. De este modo se benefician las ventas de agua embotellada. Sin embargo, gran parte del consumo en general se encuentra relacionado al turismo internacional, dado que el bajo poder adquisitivo de la población nativa no le permite un consumo masivo del producto.

En ese contexto, de acuerdo a las características naturales y de mercado existentes, uno de los destinos más atractivos para las exportaciones nacionales parece ser Sudáfrica. País con un nivel de lluvias inferior al promedio mundial, tiene fijado un arancel 0% para la entrada del producto agua embotellada. A esto se le agrega el hecho de que, de acuerdo a datos relevados, el costo de flete a ese país no sería tan elevado por ejemplo comparándolo con el costo de exportar a EE.UU., que fue en los últimos años uno de los principales destinos de exportación de las empresas uruguayas. De acuerdo a un agente de carga consultado, el costo de exportar un contenedor de 20 pulgadas con agua embotellada a Miami ronda los USD 2.000 aproximadamente (todos los gastos incluidos). Mientras tanto, el costo de flete para el mismo contenedor pero enviado a Ciudad del Cabo en Sudáfrica estaría en USD 1.000 aproximadamente. A esta diferencia de precio habría que agregarle el hecho de que en ambos casos hay salidas semanales, lo que demuestra que hay tráfico constante con Sudáfrica, y que el tiempo de tránsito a Ciudad del Cabo es de 15 días aproximadamente, mientras que a Miami es de 25 días.

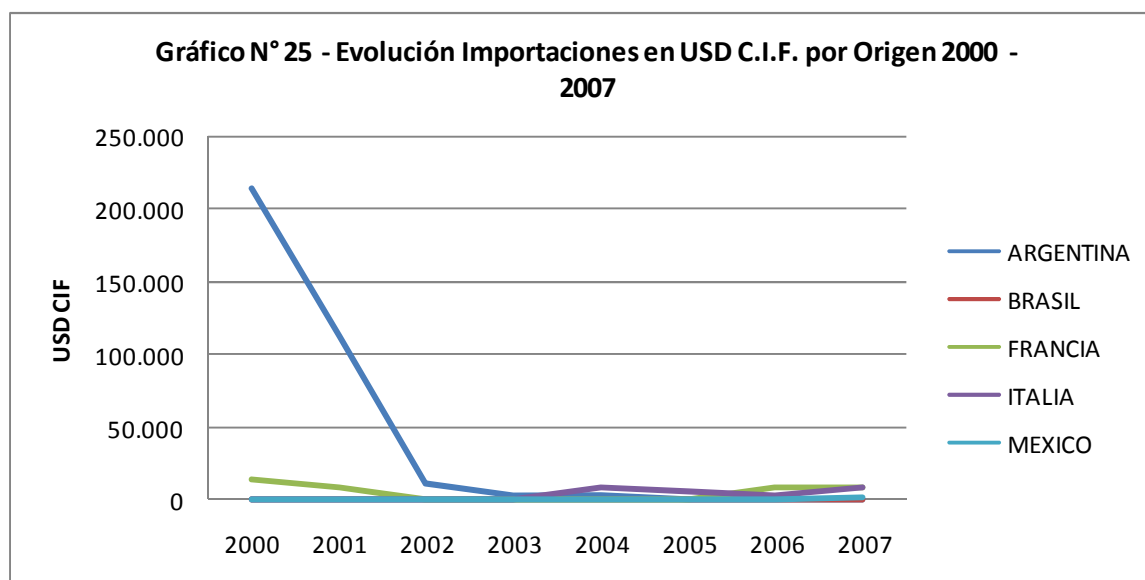
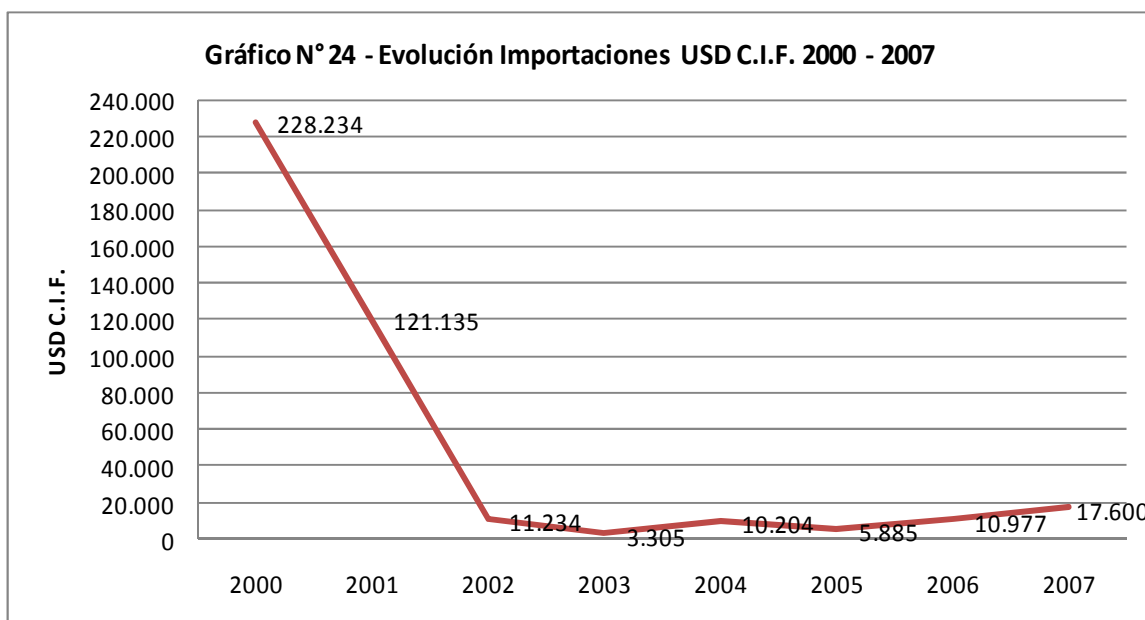
Asimismo, la producción nacional es escasa y el consumo tanto de la población local como del turismo -muy significativo en este país- tiende a crecer. Hace una década o más, el consumo de agua embotellada en Sudáfrica era limitado. Actualmente beber agua embotellada es habitual dado que los sudafricanos son

más conscientes de su salud y sus gustos se han vuelto más sofisticados y sensibles al sabor a veces levemente metálico del agua de red. Otro aspecto que ha favorecido el aumento del consumo es la creciente popularidad de los minoristas como canal de distribución de la producción doméstica del agua embotellada, representando casi la mitad del volumen consumido. Por otra parte, a pesar de que el mercado ha crecido mucho en los últimos años (95% en términos de volumen entre 1998 y el año 2002) y se prevé que así continúe, grandes firmas se han posicionado en él, tales como Nestlé y Coca Cola, lo que implica un factor contrario a las posibles pretensiones de las empresas uruguayas.

5.7.2 Importaciones

Contrariamente a lo sucedido con las exportaciones, la tendencia en las importaciones de agua embotellada desde el año 2000 ha sido claramente descendente (ver Gráfico N° 24). La crisis que estalló a fines de 2001 en Argentina tuvo un impacto muy grande en sus exportaciones de agua a Uruguay, tal como lo demuestra el gráfico N° 25. Este hecho repercutió en gran forma en nuestro país por ser Argentina el principal proveedor del producto del exterior. Si observamos el Gráfico N° 24 podemos notar la pronunciada baja sufrida de 2001 a 2002. A partir de ese momento los valores se han mantenido sumamente bajos a pesar del pequeño repunte en el 2007.

El Sector del Agua Embotellada en el Uruguay



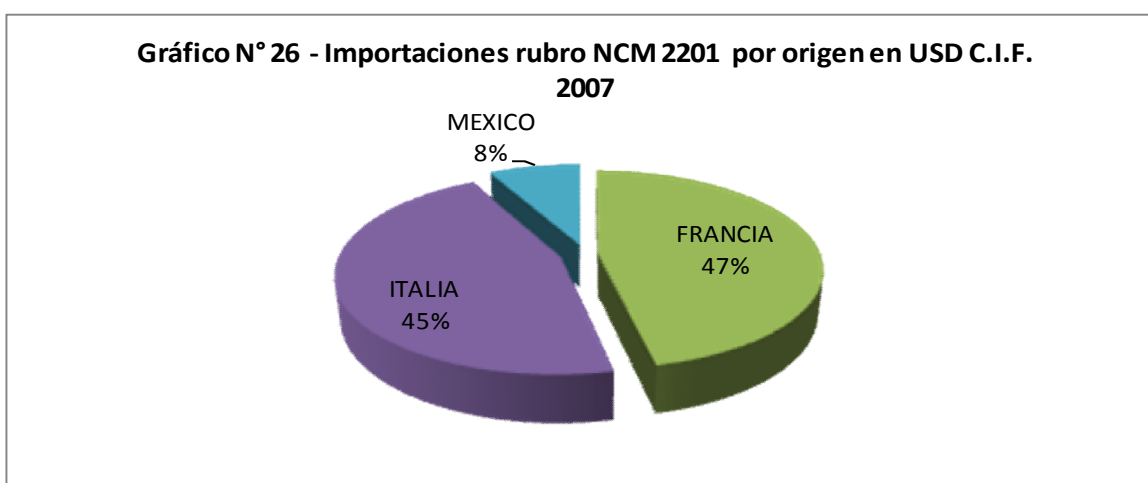
Fuente: Instituto Uruguay XXI

En cuanto a valores absolutos, a pesar de que en el acumulado del período 2000 – 2007 las importaciones (USD 408.575) representan casi una vez y media a las exportaciones (USD 288.812), en un período aún mayor (1998 – 2007), si miramos

El Sector del Agua Embotellada en el Uruguay

sólo el año 2007, las exportaciones (USD 35.883) representan el doble que las importaciones (USD 17.600).

Como se expuso previamente, Argentina durante varios años fue el principal origen de nuestras importaciones, pero luego de la crisis las importaciones desde este país llegaron al punto de ser cero desde 2005, emergiendo como principales orígenes en el 2007 Italia (46%) y Francia (47%). De cualquier forma las importaciones siempre se concentraron en muy pocos países.



Fuente: Instituto Uruguay XXI

Analizando la estructura de las importaciones por empresas dividiremos el análisis en dos períodos.

Del año 2000 al 2002 las importaciones se concentraban en tres empresas, de las cuales dos importaban exclusivamente aguas argentinas.

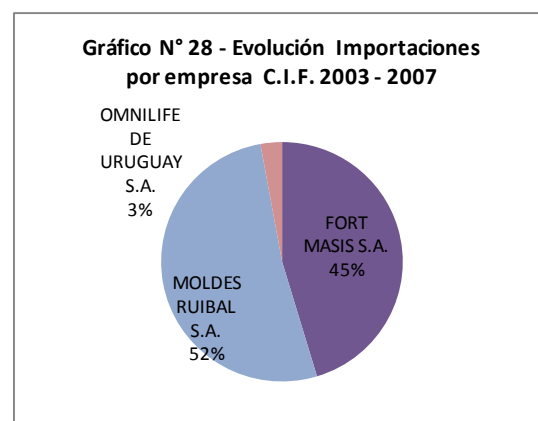
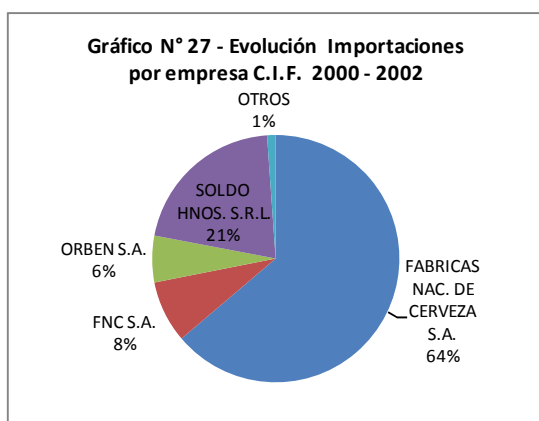
- Fábricas Nacionales de Cerveza y F.N.C. S.A. (son la misma empresa pero en distintos períodos, a partir del año 2001 el Grupo Bemberg adquirió Fábricas Nacionales de Cervezas y E.U.S.A., creando una nueva sociedad: F.N.C. S.A.) la cual importaba Eco de los Andes

El Sector del Agua Embotellada en el Uruguay

- Soldo Hnos. S.R.L. que importaba Villa del Sur

Del año 2003 al 2007 la concentración se ha dado en dos empresas importadoras de aguas europeas:

- Fort Masis S.A. (de Grupo Danone en Uruguay) con la renombrada agua Evian de Francia.
- Moldes Ruibal S.A. con San Pellegrino de Italia.



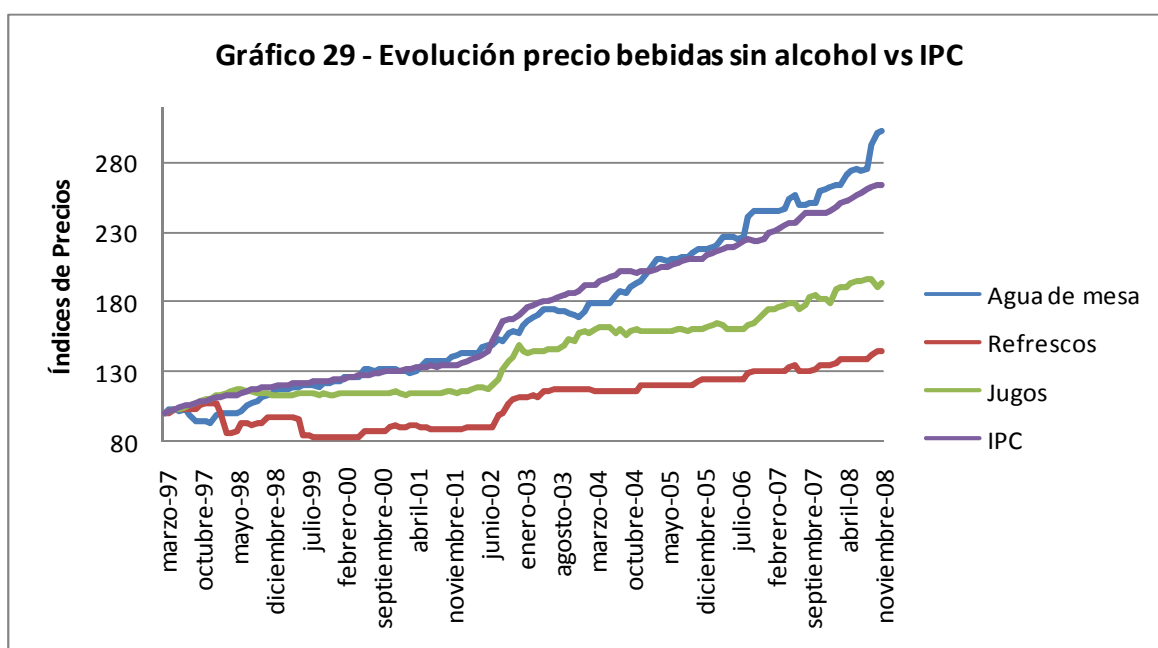
Fuente: Instituto Uruguay XXI

5.8- Estudio de evolución de precios a nivel sectorial

En el gráfico N° 29 podemos observar la evolución de precios de las distintas bebidas sin alcohol en los últimos diez años. Por un lado los precios de los refrescos y los jugos han aumentado menos que el Índice General de Precios. Este factor se explica no sólo por el surgimiento de un nuevo segmento como el de las aguas saborizadas, sino también por el ingreso al mercado de nuevas marcas que ofrecen sus productos a precios más bajos, determinando muy

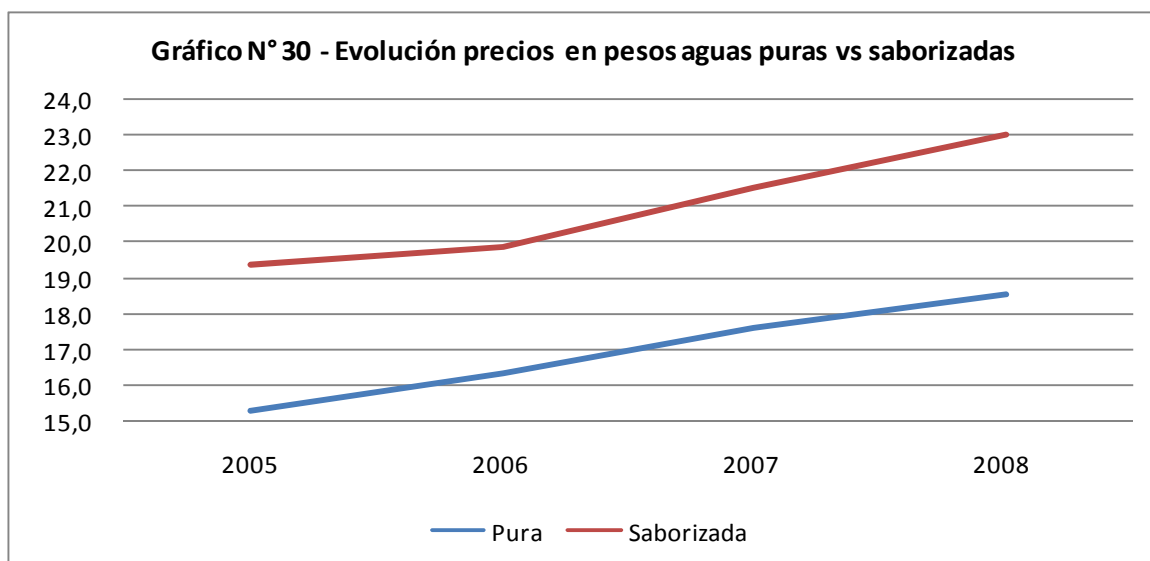
El Sector del Agua Embotellada en el Uruguay

probablemente la reducción de los precios tanto de jugos como de refrescos tradicionales, con el objetivo de mantener el volumen de ventas. Mientras tanto, no ocurre lo mismo con las aguas de mesa - tal como las agrupa el INE- en cuanto éstas (que incluyen aguas embotelladas puras y saborizadas) han acompañado la inflación en este último tiempo. Una explicación posible sería que el aumento de precios del agua depende en gran parte de sus costos de producción.



Fuente: INE

De acuerdo a los datos que pudimos recabar (ver gráfico N° 30), el segmento de las aguas saborizadas tiene fijado el precio, en promedio, un 25% por encima del segmento aguas puras. Ello se debería a que las saborizadas se lanzaron al mercado como un sustituto de los refrescos y los jugos, compitiendo en ese mercado como una bebida de gran calidad, cuyo valor agregado es el jugo natural de frutas.

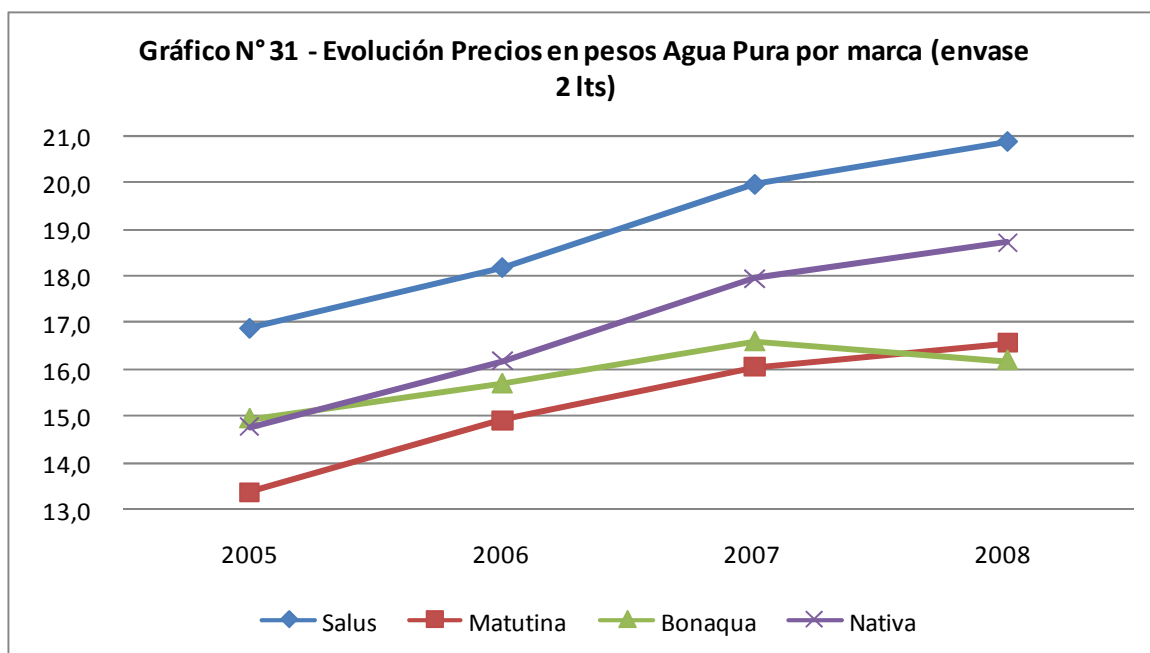


Fuente: Consultora Nielsen

En cuanto a la evolución de los precios por marca, podemos observar que como líder en el mercado, con casi el 50% de éste, Salus es quien fija los precios del producto. En ese contexto, se encuentra limitada tanto por Nativa — que como vimos anteriormente posee cierto poder al abarcar una quinta parte del mercado — como por el surgimiento de pequeñas empresas que compiten con precios bajos.

Como se puede apreciar en el gráfico 31, durante los últimos 4 años Salus ha establecido en promedio un precio mayor en un 25% y 12% al de Matutina y de Nativa respectivamente. Al resto de las empresas que comercializan marcas menores sólo les resta ser tomadoras de los precios de las grandes firmas a efectos de mantener su porción del mercado.

Nótese que el gráfico N° 31 se realizó en base a los precios de las aguas en envases de 2 litros, que de acuerdo a las cifras relevadas (ver gráfico N° 12), es el tamaño de envase más vendido en nuestro país, por lo que nos resulta la mejor manera de ilustrar el comportamiento de los precios por marca.



Fuente: Consultora Nielsen

5.9- La Elasticidad

El concepto de elasticidad es utilizado por economistas en situaciones en las que importan las magnitudes, en cuanto permite comprender los ajustes frente al mercado ante las variaciones de los determinantes de la demanda y la oferta.

Existen diferentes tipos de análisis sobre elasticidad: elasticidad precio de la oferta, elasticidad precio de la demanda, elasticidad precio cruzada de la demanda, elasticidad renta de la demanda.

Elasticidad precio de la oferta:

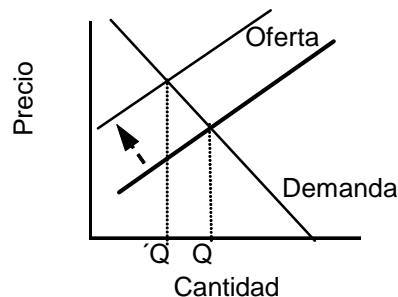
Mide la sensibilidad en la cantidad ofrecida de un bien frente a cambios en el precio.

Elasticidad precio de la demanda:

Es la medida relevante de la sensibilidad de la cantidad demandada a las variaciones del precio o bien la cantidad para medir la importancia de las variaciones del precio ante un cambio en la demanda.

Se calcula como el cociente entre la variación porcentual de la cantidad demandada y la variación porcentual del precio.

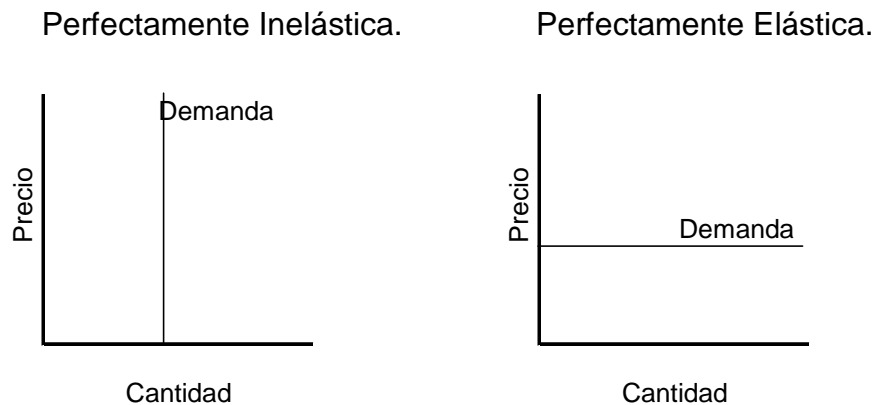
Ésta puede ser mayor o menor que 1. Cuando es mayor que 1, se dice que la demanda es elástica y cuando es menor, que es inelástica.



Casos extremos de la elasticidad de la demanda:

Cuando la curva de la demanda es vertical, no muestra absolutamente ninguna respuesta de la cantidad demandada a las variaciones de precio. En este caso la elasticidad de la demanda es igual a cero: demanda perfectamente inelástica. Opuesto es el caso en el que la curva de la demanda es horizontal, es decir perfectamente elástica. En esta situación los consumidores no estarían dispuestos a pagar más de un determinado precio cualquiera sea la cantidad del bien.

En la realidad, los casos extremos mencionados no existen, debido a que naturalmente como todo el mundo tiene recursos limitados, siempre hay un incremento del precio que reducirá la cantidad demandada de cualquier bien. A su vez tampoco es cierto que los individuos estarían dispuestos a comprar cantidades ilimitadas a un determinado precio. Pero sí es posible que sea perfectamente elástica en un determinado intervalo de cantidades de tal forma que los consumidores estén dispuestos a comprar cualquier cantidad situada dentro de ese intervalo a un determinado precio.



Elasticidad precio cruzada de la demanda:

Esta mide la influencia de una variación del precio de un bien en la cantidad demandada de otro.

La misma se calcula como la variación porcentual de la cantidad demandada de un bien i sobre la variación porcentual de un bien j .

Es relevante definir bienes sustitutos. Se entiende que son aquellos cuando las elasticidades precio cruzadas de la demanda entre ellos son positivas. Bienes complementarios son aquellos cuando la elasticidad precio cruzada es negativa.

Cuanto mayor son las elasticidades precio cruzadas de la demanda positiva entre cualquier par de bienes, más fácil es para los compradores sustituir un bien por otro.

Asimismo las elasticidades precios cruzadas negativas revelan importantes casos de complementariedad.

Elasticidad renta de la demanda:

La sensibilidad de la cantidad demandada a las variaciones de la renta de los consumidores se mide por medio de la elasticidad renta de la demanda. Esta elasticidad es igual a la variación porcentual de las cantidades demandadas sobre la variación porcentual de la renta.

Los bienes pueden clasificarse en normales e inferiores. Los primeros son aquellos cuya elasticidad renta de la demanda es mayor a cero, es decir la cantidad demandada aumenta cuando aumenta la renta. Los inferiores son los que su elasticidad es menor a cero, mientras que la demanda disminuye al aumentar la renta.

Otra distinción es la de bienes de lujo que tienen una elasticidad renta de la demanda mayor a 1 y bienes necesarios cuya elasticidad es menor a 1.

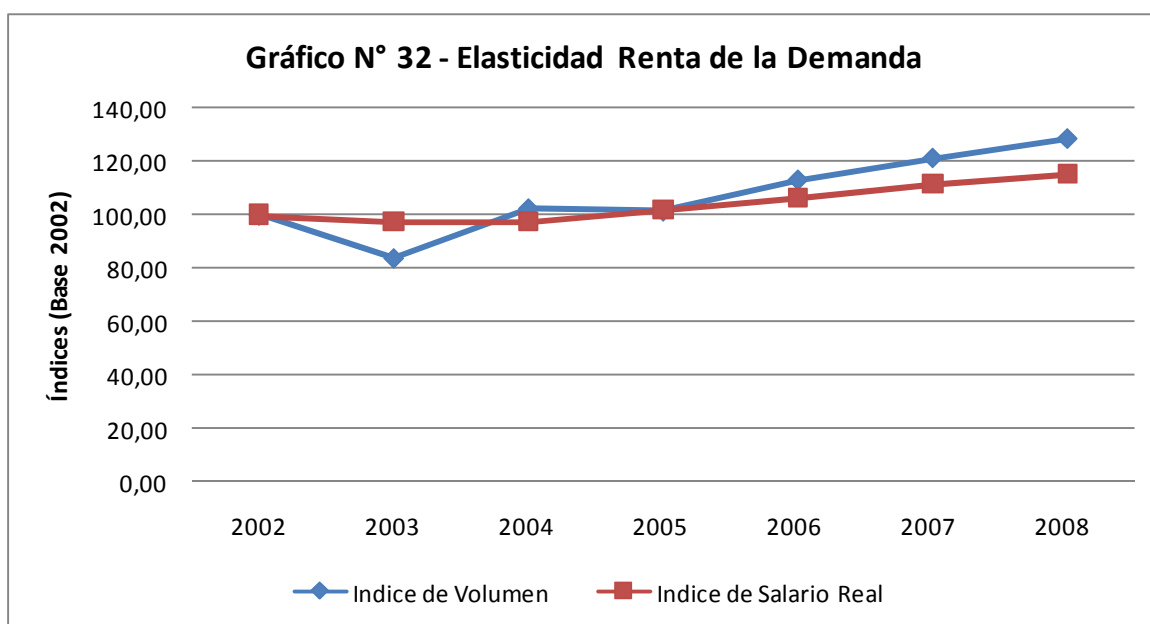
Aplicación al sector agua embotellada

Como bien se explicó en las líneas anteriores, este tipo de elasticidad mide la sensibilidad de la cantidad demandada de aguas embotelladas ante variaciones en la renta de los consumidores.

En base a cifras obtenidas del INE y del mercado de las aguas embotelladas, en relación a la evolución de los salarios y volúmenes demandados de dichos bienes respectivamente, elaboramos el siguiente cuadro:

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Indice de Volumen	100,00	84,04	102,51	101,51	113,21	121,38	128,58
Indice de Salario Real (*)	100,00	97,62	97,53	102,00	106,48	111,56	115,26

(*) Índice de Salario Real, promedio anual, base 2002 = 100



Fuente: INE, Consultora Nielsen, Uruguay XXI

A partir del análisis anterior podemos apreciar que entre los años 2002 y 2003 el salario real de la población nacional mantuvo una leve tendencia a la baja, lo que se tradujo en un decremento de la demanda de aguas embotelladas. Por el contrario, desde el año 2004 hasta la actualidad la tendencia del salario real fue al alza, de la misma manera que la demanda del sector.

En conclusión, la elasticidad renta de este bien es mayor a uno, ya que al aumentar la renta, aumenta su consumo, por lo que se puede clasificar como bien de lujo.

CAPÍTULO 6- CONTRASTE REALIDAD CON MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo realizaremos un contraste del mercado descrito en el Capítulo 5 con el Marco Teórico del Capítulo 2. Para realizarlo, tomaremos datos así como también características del mercado de aguas, determinando a qué modelo de estructura de mercado corresponde.

Es necesario considerar que si bien los modelos pueden ir variando a lo largo del tiempo, no suelen presentarse bajo todos sus supuestos teóricos y hasta pueden verse entremezclados provocando dificultades para detectarlos.

También realizaremos el análisis de otros factores antes de abordar los modelos a los cuales se adapta el mercado en cuestión. Entre estos factores se encuentran: Barreras de Entrada, Dimensión de la empresa y Concentración.

6.1- Barreras de Entrada

6.1.1 Introducción teórica

Las barreras de entrada son aquellos obstáculos que surgen en el camino de las empresas que se quieren instalar en un sector. Por su parte estas barreras son ventajas competitivas de las empresas ya instaladas.

- Economía de escala:

Existen economías de escala o rendimientos crecientes de escala cuando el costo unitario del producto disminuye a largo plazo al aumentar la producción.

Si existen economías de escala, la empresa entrante tiene dos opciones: ingresar al mercado con economía pequeña con la consiguiente desventaja en el costo, o ingresar con economías de escala similar. Esta última significará una mayor inversión.

La barrera se hace más fuerte cuando la economía de escala está vinculada a una integración vertical, dado que le exige a la entrante lograr una integración para entrar.

➤ Diferenciación:

La diferenciación de producto significa que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes. Lo cual deriva de la publicidad del pasado, del servicio, de las diferencias del producto o sencillamente por ser el primero en el sector industrial.

La diferenciación funciona como una barrera de ingreso obligando a los participantes a realizar grandes gastos para superar la lealtad existente del cliente.

➤ Requisitos de Capital:

El capital puede ser necesario no solamente para las instalaciones de producción sino también para publicidad agresiva, gastos de investigación y desarrollo, gastos iniciales.

Los requerimientos financieros constituyen una barrera ya que además de ser necesario disponer de ellos, se asumen grandes riesgos.

➤ Costos Variables:

Esta barrera es creada por la presencia de costos al cambiar de proveedor, esto es, los costos en los que incurre el comprador al cambiar de un proveedor a otro. Los costos cambiantes pueden incluir los de reentrenamiento del empleado; incorporación de nuevo equipo auxiliar; el costo y el tiempo para probar y calificar a una nueva fuente; la necesidad de ayuda técnica como resultado de depender del apoyo ingenieril del proveedor; el rediseño del producto e incluso el costo psíquico que implica terminar una relación.

➤ Acceso a los canales de distribución:

Consiste en una barrera para nuevos ingresos por la necesidad de estos de asegurar la distribución para sus productos, en la medida que los canales de distribución para el producto ya estuvieran saturados. La nueva empresa debe persuadir a los canales de que acepten su producto mediante, por ejemplo, reducción de precios, ello en desmedro de las utilidades.

➤ Desventajas en costos independientes a las economías de escala:

Estos costos para las entrantes son ventajas de empresas ya establecidas por su antigüedad en el mercado, a saber: tecnología de producto patentado, acceso favorable a materias primas, ubicación más favorable, subsidios gubernamentales, curva de aprendizaje o de experiencia.

➤ Política Gubernamental:

El gobierno puede limitar e incluso impedir el ingreso a industrias con controles tales como los requisitos de licencias y limitaciones en cuanto al acceso de materias primas, lo que implica una barrera para nuevos competidores.

- Estructura de precios baja como un disuasivo al ingreso:

El llamado “precio disuasivo al ingreso”, es aquel precio hipotético por debajo del cual las empresas que quieren ingresar no están dispuestas a vender su producto. Por ello podría llegar a ser una barrera si las empresas existentes fijan o son obligadas a fijar por la competencia un precio por debajo de éste. Este precio disuasivo dependerá de las expectativas futuras que puedan tener las empresas entrantes y de las condiciones presentes.

6.1.2 Aplicación al sector en estudio

En el sector de aguas embotelladas las barreras de ingreso que encontramos con mayor frecuencia son:

Economías de Escala:

Se podría decir que no existen economías de escala ya que las empresas como Danone y Milotur trabajan sin capacidad ociosa, lo que implica que sus niveles de producción están al máximo, es decir que al no tener capacidad para producir más, sus costos no se reducirán al producir una unidad más.

Requisitos de Capital

Estudios realizados por la Cámara de Industria del Uruguay consideran que la entrada al mercado de las “B Brands” (segundas marcas) se justifica en gran parte por el cambio al envase de plástico no retornable, reestructura fundamental que ha disminuido la barrera de entrada de los requerimientos de capital necesarios para la instalación de empresas.

Hasta 1991 los envases de vidrio implicaban grandes inversiones, no solamente en los propios envases y casilleros, sino también en procesos de lavado,

devolución, depósito y traslado de las botellas vacías. Con el ingreso del envase de plástico retornable la situación no varió demasiado debido a la similitud en los procesos descritos. Pero llegado el año 1995, con el surgimiento del envase de plástico no retornable, el escenario cambió completamente, reduciéndose los costos mencionados los que eran innecesarios para este material.

Políticas Gubernamentales

La nueva Ley 15.849 “Usos de Envases no Retornables” podría ser una barrera de ingreso aplicable al sector, ya que no solo requiere gastos sino también asumir una responsabilidad social.

Con esta ley, el gobierno obliga a las empresas a hacerse responsables de la contaminación generada por los envases no retornables, aplicando un sistema integrado de gestión según el cual deberán tercerizar la recolección y su tratado posterior.

Otra barrera dentro de las políticas gubernamentales es la alta carga tributaria que grava al producto, a saber, el Impuesto Específico Interno (Imesi) que grava la primera enajenación de algunos bienes entre ellos el agua mineral. Hasta la reforma tributaria del año 2007 este impuesto implicaba una gran barrera de ingreso para los productores externos de agua ya que gravaba a las aguas importadas con una tasa del doble de la de las aguas locales.

La eliminación del doble Imesi a partir del 1 de enero del 2008 para las aguas importadas, implicó una disminución en las barreras de ingreso, y como consecuencia una reducción a su vez del límite hasta el cual los precios podrían incrementarse, si se intenta mantener los márgenes de rentabilidad en un mismo nivel. Sin embargo, también puede suceder que las empresas importadoras incrementen sus márgenes de rentabilidad, estando el precio limitado a aquel del producto en el mercado local.

6.2- Concentración

La concentración existe cuando una empresa o grupo de empresas ejerce poder de mercado para controlar una parte del mismo y manipular a los adversarios económicos que se mueven en ese mercado.

Una empresa o grupo de empresas posee poder de mercado cuando tiene la capacidad de lograr modificar las condiciones del mercado a su favor. Para poder direccionar las condiciones en que se mueve el mercado, la empresa o grupo económico debe lograr controlar en el entorno del 60% de la oferta, es decir abastecer aproximadamente el 60% de la demanda.

Dada la estrecha vinculación entre número de vendedores y la concentración de un mercado y a efectos de una adecuada exposición, se realiza a continuación un análisis del número de ofertantes en el mismo.

De acuerdo a los Market Share descritos en el Capítulo 5, el mercado de aguas embotelladas se encuentra altamente concentrado ya que la Cía. Salus ha satisfecho desde sus inicios un 60% la demanda total. En la actualidad entre la marca Matutina, Salus y Nativa se concentra el 90% de la demanda aproximadamente.

De esto se concluye que si bien en los últimos diez años el mercado ha presentado cierto dinamismo en cuanto a la incorporación de segundas marcas, este se ha manifestado desde el siglo pasado con un alto grado de concentración, en el que la firma más antigua Salus, es la que tiene una mayor posición a lo largo de los años.

6.3- Dimensión

Cuando nos referimos a la dimensión estamos hablando de la capacidad estructural de la empresa para producir a determinado nivel. La “capacidad” es la potencialidad para lograr metas y cuando nos referimos a “estructural” se indica que no es algo circunstancial, sino que ya hace a su conformación, a interrelaciones que han determinado cierta rigidez, cierta permanencia de esa capacidad para producir a determinado nivel.

La dimensión de una empresa, que determina la cantidad del producto que se podrá ofrecer, es un concepto bastante relativo, que depende del mercado en que está inserta y del criterio que se utilice para establecerla.

Entre los factores que miden la dimensión de una empresa se destacan la cantidad de personal, el volumen de ventas y los activos que poseen, entre otros.

El concepto de dimensión es asimismo relativo al tipo de empresa y al tamaño del mercado al que está dirigida. Las ventajas de una empresa grande en relación a una pequeña, son las siguientes:

1. La empresa grande tiene mayor poder de negociación respecto a los agentes (proveedores, Estado, consumidores).
2. Factores de contingencia y eficiencia. El primero se refiere a que a las empresas grandes se les abren más oportunidades que a las pequeñas. La eficiencia en las empresas grandes le da la posibilidad de obtener economías de escala y sinergias positivas.

Evaluaremos la dimensión de las empresas del sector de acuerdo al número de empleados y a su nivel de facturación.

De acuerdo a datos recabados de la prensa (Diario El Observador), el Grupo Danone cuenta con 110 empleados, de los cuales 34 son administrativos y 76 de planta. El resto de las empresas que componen el mercado no alcanzan a tener 50 empleados, por lo que son consideradas pequeñas.

6.4 - Análisis de la evolución del mercado de las aguas embotelladas en el Uruguay

A continuación analizaremos qué modelo se fue aplicando en el mercado de aguas en diferentes períodos.

6.4.1 Análisis desde 1892 hasta la década de los ´30

Corresponde en primer término destacar que la información que se pudo obtener sobre datos de mercado en el período en cuestión y el siguiente, como ser market share, precios, volúmenes de producción y ventas, ha sido escasa. De la investigación realizada en consultoras de mercadeo, prensa, empresas del rubro, organismos estatales, poco se pudo obtener, por lo que nuestro análisis en esos períodos estará limitado únicamente a información acerca de la historia de las empresas obtenida en prensa escrita (Ver en Capítulo 5).

Si consideramos la cantidad de empresas que existían en el sector en este período, desde el surgimiento de la Cía. Salus, año 1892, el mercado de las aguas embotelladas presentaba rasgos de monopolio, con la existencia de una sola empresa que lo dominaba.

Cía. Salus fijaba en aquel entonces el precio del producto por ser el único oferente, tal como lo sostiene la teoría del modelo. Sin embargo, en el monopolio no deberían existir productos sustitutos, ya que si el monopolista sube el precio, la

demanda consumirá los sustitutos. Este supuesto no se cumplía en la realidad ya que, como se vio en el Capítulo 3, el agua embotellada contó siempre con productos sustitutos como ser el agua de red, que en nuestro país siempre tuvo una alta calidad y accesibilidad.

Tal como se manifestó en el Capítulo 2, los monopolios existen por varias causas, entre ellas: el control de un recurso de forma exclusiva o el desarrollo de una técnica. En nuestro caso de estudio Salus tenía el control y la exclusividad de la fuente, así como también de la técnica de extracción de agua.

Otro modelo descrito en el Capítulo 2 es el de Competencia Monopolística, que si bien presenta rasgos del monopolio, se descarta por los siguientes motivos que se oponen a los fundamentos de dicha estructura:

- El mercado se caracterizaba en dicho periodo por la existencia de una sola empresa.
- Existencia de barreras de entrada: en aquel entonces existían como barreras de entrada los requerimientos de capital.
- En el mercado no existía la diferenciación de productos.

Respecto a la estructura de Oligopolio, también resulta descartada por no cumplirse los supuestos claves del modelo. Los fundamentos son:

- El modelo supone la existencia de un número pequeño de empresas que controlan el mercado. Sin embargo, según se expresara existía en ese momento solamente una empresa.
- Otra característica del modelo son las decisiones que se toman en cuanto al precio y volúmenes, las que dependerán no solo de cómo se percibe el comportamiento de la demanda sino también del de sus rivales, cosa que no sucede en el caso analizado ya que no existen rivales.

- En el Oligopolio suelen existir barreras de entrada pero no son tan fuertes como en el monopolio. En el período de estudio existía una fuerte barrera de ingreso como ya se mencionó anteriormente: los requerimientos de capital.

Tampoco se adaptaba el caso en cuestión al modelo de Firma Dominante y Segmento Competitivo ya que no existía un segmento competitivo ni se trataba de un Duopolio, porque existía una sola compañía y no dos, como sostiene ese modelo.

6.4.2 Análisis desde la década del '30 hasta la década de los '90

A partir de los años '30 se fueron incorporando al sector empresas pequeñas tales como Urreta (Salto), Matutina y Lyda (Treinta y Tres), algunas de ellas comercializando únicamente a nivel departamental y otras a nivel nacional pero en todos los casos con muy poca significación en el total del mercado de nuestro país.

Sin perjuicio de lo anteriormente expresado respecto a la escasa información disponible asimismo para este período, se logró realizar el siguiente análisis.

El sector en este período ya no se comportaba como un **Monopolio**, debido a la existencia de más de un oferente en el mercado.

Asimismo, la **Competencia Monopolística** se descarta por los siguientes motivos que son opuestos a los fundamentos de dicha estructura:

- La existencia de un número relativamente bajo de competidores.
- La existencia de una alta concentración.
- La existencia de barreras de entrada altas o por lo menos elevadas.

En cuanto al modelo de **Oligopolio**, a pesar de que se pueden encontrar varios factores a favor de éste en el sector como ser:

- Empresa reconocida es líder e influye en el conjunto del mercado.
- Existen barreras de entrada a nuevos emprendimientos.

Resulta imposible la clasificación absoluta dentro de esta estructura debido a que no se cumple el supuesto más importante que es que el control sobre el mercado lo debe ejercer más de una empresa y no una sola como el caso en estudio.

Por otra parte, algo similar ocurre con el modelo de Firma Dominante y Segmento Competitivo sin entrada de nuevos competidores. A continuación se detallan tanto las semejanzas como los factores en contra del mismo:

Semejanzas:

- Una empresa muy grande en relación al resto con ventajas de costos, es la firma dominante.
- El número de oferentes es bajo.
- Las barreras de entrada de nuevos competidores son probables.

Algunos factores en contra:

- Al existir agua mineral y agua mineralizada las empresas no producen un producto homogéneo.

En resumen, de acuerdo a lo analizado anteriormente, este período se caracteriza por asemejarse tanto a Oligopolio como a Firma Dominante y Segmento Competitivo pero en ninguno de los dos modelos se llegan a dar todos los supuestos, sino que por el contrario, en ambos casos no se cumplen factores importantes de cada uno.

6.4.3 Análisis desde la década del '90 hasta el año 2000

Durante este período se fueron incorporando otras nuevas empresas al sector de aguas que comercializaban las siguientes marcas: Agua Fanta, Bonaqua, y Villa del Este. Estas marcas pertenecieron o pertenecen a renombradas empresas multinacionales del sector de la bebida que recién empezaban a incursionar en el negocio del agua embotellada. Es por ello que no es curioso que al poco tiempo de su lanzamiento lograran porciones no menores de mercado como se ilustra en los párrafos subsiguientes, ya que tenían una ventaja tanto en los costos de producción como en la red de distribución del producto.

Por otra parte, empresas pequeñas ya existentes como Matutina extendieron su distribución a nivel nacional con lo cual pasaron a tener otra trascendencia en el mercado.

Estos hechos provocaron cambios que se fueron dando gradualmente.

El market share fue variando. Los primeros datos estadísticos obtenidos datan del año 1992, momento en que Salus detentaba el 60%, mientras que en segundo lugar se encontraba la marca Matutina con un 15% y Agua Fanta con el 7%. El resto del mercado era satisfecho por otras pequeñas empresas.

Si nos remontamos al año 1997 el market share estaba compuesto por un 54% correspondiente a Salus, 24% correspondiente a Villa del Este, 8% Bonaqua y 14% otras. Como se puede observar, las marcas Villa del Este y Bonaqua son ahora las que ocupan el segundo y tercer lugar en el mercado respectivamente. Sin embargo veremos que con el transcurso del tiempo el market share continúa cambiando. Es decir que el mercado se caracterizaba por la existencia de pocas empresas que lo dominaban, aunque continuaba el claro liderazgo de la Cía. Salus, quién satisfacía más de la mitad de la demanda.

Con lo descripto anteriormente, la estructura que más se asemeja a esta realidad es la del **Oligopolio**. Tal como definimos al modelo, el Oligopolio se caracteriza por la existencia de un número pequeño de empresas las cuales dominan el mercado.

Según sostiene la teoría del Oligopolio, las empresas pueden producir bienes diferentes o no. En el mercado en estudio existían bienes diferenciados, marcas que comercializaban agua mineralizada (Villa del Este de EUSA o Bonaqua de MONRESA) y otras, aguas minerales naturales (Salus).

La existencia de barreras de entrada, es también una característica de este modelo, pero para el caso de la “importante inversión inicial necesaria para ingresar al mercado”, ésta no se mantuvo durante todo el período en estudio. Esto es porque, como explicamos en el punto 6.1.2 de este capítulo, en el año 1995 se comenzó a comercializar el agua en envases no retornables de plástico con lo que el requerimiento de capital como para invertir inicialmente para permanecer en el negocio tendió a desaparecer a partir de ese año, en la medida en que el nuevo envase se fue afianzando cada vez más en el sector.

Por otra parte, parece necesario aclarar que esta barrera nunca fue tal para aquellos fabricantes de otras bebidas sin alcohol ya instalados (como Montevideo Refrescos S.A. fabricante de Agua Fanta primero y de Bonaqua después o Villa del Este de EUSA). Ello por cuanto tenían la maquinaria e instalaciones necesarias de antemano.

En resumen, el mercado en ese momento presentaba las siguientes características que son propias de un Oligopolio:

- Tres empresas muy grandes con ventajas de costos, controlaban el mercado en un 82%, según el market share visto para el año 1992 y en un 86% para el año 1997.

- Existían barreras de entrada a nuevos competidores, hasta el año 1995 aproximadamente (requerimientos de capital para inversiones en instalar una empresa nueva).

A su vez, como en el período anterior, se ven en el mercado características de Firma Dominante y Segmento Competitivo, ya que se trata de la existencia de empresas líderes que controlan y dominan el mercado, a través de sus menores costos de producción y de barreras de entrada. Sin embargo las firmas siguen produciendo productos no homogéneos no cumpliendo uno de los supuestos teóricos del modelo.

A continuación explicaremos por qué el caso en estudio no corresponde a otros modelos.

Descartamos en este caso la estructura de Competencia Monopolística, ya que uno de sus supuestos clave es que todos los productos ofertados sean percibidos por los consumidores como algo diferente. Aquí, si bien existe diferenciación del producto, el consumidor no es capaz de distinguir entre el agua mineral natural y el agua mineralizada.

Tampoco se trata de un Monopolio, porque no se da la existencia de un solo oferente que tiene la exclusividad de la técnica, sino que como vimos, se fueron incorporando otros competidores que fueron ganando poder en el sector.

Tal como expresamos al inicio de este capítulo, en la realidad los modelos no se suelen presentar bajo todos sus supuestos teóricos y además pueden verse mezclados entre sí. Así sucede en este caso en que el mercado presentaba características de Firma Dominante y Segmento Competitivo a la vez que de Oligopolio, por lo que la estructura es una mezcla de ambas teorías.

6.4.4 Análisis desde el 2000 al 2008

Analizando la última década del mercado en cuestión, observamos que se caracteriza por la existencia de varios oferentes, siendo similar al período analizado anteriormente.

Sin embargo, el market share ha variado su composición, posicionándose el Grupo Danone con un 65% (representado por las marcas Salus un 50% y Matutina un 15%); en segundo lugar la marca Nativa con un 22% aproximadamente y el resto lo ocupan pequeñas marcas muchas de ellas radicadas en el interior del país.

El surgimiento de la marca Nativa y su rápido crecimiento tuvo como consecuencia que la empresa ubicara la marca “etiqueta negra del Uruguay” en segundo lugar, ganando terreno al líder del mercado, Salus. Es decir que el mercado continuaba siendo liderado por dos empresas Grupo Danone y Nativa, cambiando el mix del market share aunque con la misma característica: pocas empresas liderando.

Con la aplicación de la Ley 17.849 acerca del tratamiento de envases descartables (analizada en el punto 6.1.2) surge una nueva barrera de entrada. En contraposición, las que existían previamente tienden a desaparecer: la inversión inicial relacionada a la producción en envase de vidrio y la eliminación del doble IMESI para las aguas importadas.

En cuanto al precio, la marca líder del mercado (Cía. Salus) recibe tácitamente el papel de fijar los precios en el sector, mientras que las demás mantienen incambiados sus precios a la espera de lo que haga la líder. Es decir que la Cía. Salus decide cuando variar el precio. Sin embargo, esta variación está acotada ya que si fijara un precio muy alto las demás no seguirán su comportamiento por lo que la líder tendrá que volver a su precio anterior para no perder posición en el mercado. Asimismo, si establece un precio muy bajo sus rivales también lo harán,

ya que de lo contrario no podrían vender. Esto provocará que las ganancias también disminuyan por lo que a la empresa líder no le conviene bajar tanto el precio.

Este comportamiento se asemeja al modelo de “La curva de la demanda quebrada del Oligopolio” en el que se establece que en las industrias en la que hay líderes de precios, estos tienden a permanecer constantes durante períodos relativamente largos. La empresa líder se muestra reacia a modificar demasiado los precios y arriesgarse a perder mercado o margen de ganancia anunciando cambios que pueden no ser imitados.

En consecuencia se puede decir que el comportamiento que el mercado mantiene en la actualidad se asemeja a los modelos de **Firma Dominante y Segmento Competitivo** con entrada de nuevos competidores a la vez que el de la **Curva de demanda quebrada en el Oligopolio**.

6.5 - Análisis de actitudes frente al proceso de crecimiento aplicado al sector

De acuerdo al autor Bueno Campos en su obra titulada “Fundamentos de Economía y Organización Industrial”, las empresas pueden adoptar distintas actitudes ante el proceso de crecimiento, como lo describimos en el Capítulo 2:

- no querer crecer.
- crecer por inercia.
- crecer por voluntad propia.

El rechazo sistemático de toda política de crecimiento puede deberse entre otras, a las siguientes razones: no asumir riesgos más que los inherentes a la actividad;

no querer expandir capacidades; no querer perder el control de la empresa dando entrada a nuevos accionistas que faciliten el financiamiento.

Si observamos la evolución histórica del sector, vemos que se presentan similitudes con respecto al análisis realizado por Bueno Campos. La Cía. Salus, ha sido una empresa familiar que desde su fundación mantuvo un liderazgo en el mercado de las aguas minerales en el Uruguay. Este liderazgo basado en la calidad de las aguas que la compañía embotellaba, recogiendo de fuentes subterráneas aguas de notable pureza y teniendo así la técnica de extracción, se consolidó a través de los años.

Sin profundizar demasiado en el tema dado que abordaremos el mismo en el capítulo siguiente, la estrategia de la líder del mercado no era expansiva sino más bien limitada a recoger los beneficios de una actividad que se desarrollaba en un sector cautivo, obteniendo ventajas competitivas y manteniendo naturalmente y sin esfuerzo su posición prestigiosa en el ramo.

La estrategia consistía en evitar riesgos innecesarios que pudieran hacer perder el control, no poniendo en riesgo la posición que detentaba, por querer ser ambiciosa y pretender expandirse.

El dominio de Salus en el sector se daba naturalmente y sin esfuerzos. Sin embargo su entorno se comenzó a mover lentamente y casi sin ser percibido o tal vez sin darle demasiada importancia, comenzaron a incorporarse nuevos competidores con una estrategia más agresiva y expansiva.

La empresa no intentó expandir el mercado que era “su mercado” quedando demostrado a la postre que era muy amplio el espacio para crecer a medida que fueron ingresando competidores.

La actitud de la empresa era tradicional y muy conservadora. Nos comentaba Jorge Maresca, en la entrevista realizada, que les costó mucho incorporar el envase de plástico, cuando de hecho ya existían marcas que comercializaban el producto en esa presentación, como Villa del Este y Bonaqua, marcas que nunca vendieron agua en envase de vidrio.

Salus se financiaba con su propia liquidez; no tenía pasivos con los bancos, no emitía acciones para su venta a terceros, actitudes con las cuales demostraba no querer arriesgarse más de lo que le era inherente al negocio.

Mencionado todo esto, queda perfectamente demostrado que la actitud que la Cía. Salus adoptó durante muchos años ante el proceso de crecimiento fue la de “no querer crecer”.

Todo cambió, en el año 2000 cuando el grupo francés Danone compró la empresa así como también la marca Matutina, modificando radicalmente la estrategia de la empresa y fortaleciendo su visión de crecimiento. La estrategia pasó a ser agresiva, la visión se dirigió al crecimiento, al cambio y a la innovación basada en explotar al máximo las inmejorables ventajas naturales y competitivas que la empresa siempre ha gozado, pero fortalecida por un nuevo liderazgo y una visión no familiar sino empresarial.

CAPÍTULO 7- FUERZAS COMPETITIVAS Y ESTRATEGIAS APLICADAS AL SECTOR

7.1- Definiciones previas

Una estrategia es el programa general para definir y alcanzar los objetivos de la organización. Chandler, la define como la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo, la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar dichas metas.

Michael Porter en su obra “Estrategia Competitiva, Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia” expresa que la estrategia consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir y cuales deben ser sus objetivos. Asimismo, establece que la esencia de la formulación de una estrategia competitiva se centra en relacionar a una empresa con su medio ambiente y que si bien el entorno relevante de una organización es muy amplio, su aspecto clave es el sector o sectores en los cuales compite.

La estructura de un sector industrial tiene fuerte influencia al determinar las reglas del juego competitivas así como también las posibilidades estratégicas potencialmente disponibles para la empresa. Las fuerzas externas de la industria son de principal importancia en un sentido relativo dado que éstas por lo general afectan a todas las empresas.

La clave se encuentra en las distintas habilidades de las empresas para enfrentarse a ellas.

7.2- Fuerzas Competitivas

La situación competitiva en un sector depende de cinco fuerzas básicas.

Elas son:

- Amenaza de nuevos ingresos.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los clientes.
- Rivalidad entre los competidores existentes.

El accionar conjunto de estas cinco fuerzas competitivas determina qué tan intensa puede ser la competencia así como la rentabilidad potencial en el sector, siendo las fuerzas más poderosas las que resultan cruciales para la formulación de la estrategia. La clave para la formulación de la estrategia es analizar las fuentes de cada una de las fuerzas competitivas. Su conocimiento marca los puntos fuertes y débiles de la empresa, refuerza la posición en un sector, aclara las áreas en donde los cambios de estrategia pueden producir los mejores resultados y señala las áreas en donde las tendencias del sector prometen tener la máxima importancia, ya sea como oportunidades o como amenazas.

El objetivo de la estrategia competitiva de una empresa en un sector es encontrar una posición en ese sector y valerse de dicha posición, ya sea para enfrentar las fuerzas competitivas o para inclinar las mismas a su favor.

7.2.1 Amenaza de nuevos integrantes

El ingreso de nuevas empresas en el sector aporta capacidad adicional y su objetivo de obtener participación en el mercado, puede obligar a las empresas

existentes a bajar los precios o a aumentar los costos, reduciendo así la rentabilidad.

La amenaza de ingreso en un sector depende de las barreras presentes para el ingreso, conjuntamente con la reacción de los competidores. Si las barreras son altas y/o el recién llegado prevé una fuerte represalia por parte de los competidores establecidos, la amenaza de ingresos es baja.

En el sector del agua embotellada, la mayoría de las empresas operan en todos los aspectos del proceso productivo, su envasado y su distribución. En el caso del producto en cuestión, los insumos básicos son casi exclusivamente el agua y las botellas, por lo que el concepto de concentración vertical solo se podría encarar por el lado de la absorción de alguna de las empresas del sector de la producción de envases plásticos no retornables, con lo que podría tener un dominio mayor de uno de los insumos más importantes a utilizar.

La empresa que tomara esta alternativa, tendría la posibilidad de controlar los precios de los insumos de las demás empresas, considerando como ya se dijo, que éste es casi el único insumo utilizado además del agua en sí misma. Ello tendría un impacto muy importante en especial en materia de costos de las empresas del sector. Sin embargo para la firma que adoptara esta vía resultaría en un mayor riesgo ya que implicaría una estrategia de diversificación, es decir, ingresar en un nuevo negocio con todo lo que ello significa.

Este tipo de concentración actuaría como una importante barrera de ingreso a las empresas que pretendan incursionar en el sector ya que permitiría a la firma concentrada aplicar una política de precios discriminatorios a las firmas instaladas y aquellas que pretendan ingresar posteriormente.

7.2.2 Amenaza de productos o servicios sustitutos

Por lo general, todas las empresas compiten con otras empresas que producen o brindan bienes o servicios sustitutos.

La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la empresa y de la industria.

Vimos que eran sustitutos: el agua de red de OSE, las bebidas gaseosas y aguas saborizadas.

Si bien todos los sustitutos son relevantes en la industria, la sustitución en este mercado se produce básicamente con el agua de cañería suministrada por OSE.

Tal como se expresa precedentemente, la situación que atraviesa el mercado del agua embotellada es compleja ya que las empresas proveedoras de bebidas colas se encuentran muy avanzadas tecnológicamente y adicionalmente, los consumidores pueden acceder al agua de red a precios sensiblemente inferiores a los del agua embotellada.

Por tal motivo y de acuerdo a lo establecido en el Capítulo 4 (El producto “Agua embotellada”), los productos sustitutos que existen preocupan significativamente a las empresas establecidas, por lo cual esta fuerza competitiva será fundamental y crucial para la definición de la estrategia de las empresas.

7.2.3 Poder de negociación de los proveedores

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

Un grupo de proveedores es poderoso si se dan las siguientes circunstancias:

- Que esté dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector al que vende.
- Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta.
- Que la empresa no sea un cliente importante del grupo proveedor.
- Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador.
- Que los productos del grupo proveedor estén diferenciados o requieran costos por cambio de proveedor.
- Que el grupo proveedor represente una amenaza real de integración hacia delante.

En caso de que estemos hablando de proveedores de agua subterráneas, los propietarios de dicho terrenos pueden restringir el abastecimiento de dicho insumo esencial para la producción y generar así un problema de enorme magnitud para las empresas que producen a partir de dicho insumo (las dos mayores del mercado; Salus y Nativa).

En el caso en estudio, la principal fuente de aprovisionamiento son las aguas subterráneas así como los proveedores de envases y etiquetas.

Si bien estos son los principales proveedores sin los cuales las empresas no podrían funcionar, vemos que no tiene un impacto significativo ya que las

empresas son propietarias de los terrenos de los cuales extraen el agua y además pueden optar por comenzar a producir envases y luego distribuir sus productos, englobando así la cadena vertical del producto y no depender de proveedores ajenos a la empresa.

De lo anterior surge que esta fuerza competitiva es débil, de igual modo no deberá ser dejada de lado al definir la estrategia porque la posibilidad de realizar una cadena vertical no siempre es posible ya que es necesario poseer tecnología acorde para los nuevos procesos y una inversión en activo fijo considerable.

7.2.4 Poder de negociación de los compradores

Los compradores compiten en el sector forjando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicio y haciendo que los competidores compitan entre ellos.

Un grupo de compradores es poderoso si:

- Esta concentrado o compra grandes volúmenes en relación a las ventas del proveedor.
- Los productos que se compran son estándares o no diferenciados.
- Se enfrentan costos bajos por cambiar de proveedor.
- Devenga bajas utilidades.
- El producto del sector no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador.
- El comprador tiene información total.

La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente sindicalizarse.

La elección de los clientes que compran el producto o servicio suministrado por la empresa debe considerarse como una decisión estratégica vital. Una empresa puede mejorar su posición estratégica detectando aquellos compradores que tengan un poder de compra mínimo para influir en forma adversa, o sea, seleccionando los compradores.

En nuestro caso de estudio los compradores (consumidores) cuando compran en forma individual no tienen poder de compra, ya que al tratarse de un precio fijado por el intermediario (compradores al por mayor), aceptan o no dicho precio. Para el caso de los compradores al por mayor como las grandes cadenas de supermercados, las empresas compradoras tienen cierto poder de negociación para la fijación de precios, dado que cuanto más cantidad compra, mayor será su poder para negociar un mejor descuento.

7.2.5 Rivalidad entre los competidores

Para una empresa, será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. En casi todos los sectores, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos sobre sus competidores y así se pueden iniciar las réplicas o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento de uno de los competidores. Este patrón de acción y reacción puede dejar a la empresa o al sector en una óptima posición o exactamente a la inversa, es decir, en una posición desmejorada respecto al inicio de los movimientos competitivos. Algunas formas de competir, y en especial la competencia en precios, son sumamente inestables y propensas a dejar a todo un sector en peores condiciones de rentabilidad.

Vemos que en el sector bajo análisis la rivalidad entre las empresas más importantes es alta. Las grandes empresas han apuntado a las campañas publicitarias, al ofrecimiento de nuevos servicios (envío de agua a oficinas y domicilios), al desarrollo de nuevos envases y nuevos productos (aguas saborizadas) como forma de competencia, de modo de asegurarse su lugar en el mercado (Ver estrategias de comercialización en Capítulo 5 Punto 5.1.3).

Estos conceptos forman parte de las estrategias de cada una de las empresas que lideran el sector y son preponderantes a la hora de atraer a los consumidores y posicionarse en el mercado “Aguas Embotelladas”. Decimos que la rivalidad es alta porque se ha llegado inclusive a la rivalidad en precios, más allá de que es un sector en el cual se apunta más a la diferenciación del producto que a los precios bajos.

La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial porque influyen directamente en los precios que las entidades pueden establecer, en su estructura de costos y en sus requisitos de capital para invertir.

7.3- Estrategias Competitivas Genéricas de Porter

Vimos en el punto anterior, que la estrategia competitiva consiste en acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector, para enfrentarse con éxito a las fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa.

A un nivel más amplio, podemos identificar tres estrategias genéricas internamente consistentes, pudiendo utilizarse cada una de ellas o en combinación para crear dicha posición defendible a largo plazo y sobrepasar el desempeño de los competidores en una industria.

Esas tres estrategias son:

- Liderazgo total en costos.
- Diferenciación.
- Enfoque.

	Exclusividad percibida por el cliente	Posición de Costo
Todo el Sector	DIFERENCIACIÓN	LIDERAZGO EN COSTOS
Un segmento en particular	ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN	

Fuente: "Estrategia Competitiva de M.Porter"

7.3.1 Liderazgo en Costos

El liderazgo en costos requiere de construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, reduciendo los costos unitarios, con rígidos controles de costo y de gastos indirectos. Para ello se requiere de una minuciosa atención administrativa al control de los costos.

Esta estrategia permite a la empresa defenderse contra las cinco fuerzas competitivas:

- Rivalidad entre los competidores: sus costos más bajos significa que todavía puede obtener rendimientos después que sus competidores se desinteresen de las utilidades debido a la fuerte competencia.

- Compradores poderosos: la empresa contará con un margen mayor si estos pretenden obtener un precio más bajo.
- Proveedores poderosos: otorga flexibilidad para enfrentarse a los aumentos de costos de los mismos.
- Amenaza de sustitutos: la empresa cuenta con ventajas de costo para competir con productos sustitutos.
- Amenaza de nuevos ingresos: la ventaja en costos actúa como barrera al ingreso.

Aplicar este tipo de estrategias suele darse en empresas que tienen una posición importante en el mercado u otras ventajas como ser el acceso favorable a las materias primas. Un acceso favorable a las materias primas sería la integración vertical, es decir cuando una empresa abarca no solamente las etapas de la producción en sí misma de un bien sino también las etapas anteriores tomando el lugar del proveedor, este tipo de integración tiene ventajas sobre los costos pero también sobre los riesgos, ya que se evita obstaculizar el proceso productivo por falta de insumos por ejemplo.

A su vez, la implementación de una estrategia de bajo costo puede requerir una inversión fuerte de capital inicial en equipos, precios agresivos y pérdidas iniciales para lograr posición en el mercado.

Estas estrategias en ocasiones revolucionan un sector industrial en donde las bases de la competencia eran otras y las empresas están mal preparadas para minimizar costos.

Aplicación al sector en estudio

A pesar de que en este mercado podemos encontrar el tipo de empresas que generalmente utilizan esta estrategia, es decir: empresas que tienen una posición importante en el mismo y que a su vez de cierto modo se integran de forma

vertical, al poseer un acceso favorable a la materia prima principal; es acertado aseverar que difícilmente por ejemplo Salus o Nativa puedan utilizar una estrategia de liderazgo en costos. Esto se debe a que, en un sector que exige innovación constante y mucha inversión tanto en diversificación de productos como en publicidad, sería muy difícil poder reducir costos.

De todos modos vale acotar que estas empresas al igual que las restantes en este sector, buscan afanosamente bajar costos; y en muchos casos lo han conseguido.

Un hecho demostrativo de esto fue cuando se pasó de usar envases de vidrio a envases de plástico, con lo que disminuyeron significativamente los costos de logística (donde se mantenían los envases de vidrio) y también aquellos costos asociados al lavado de los envases.

Adicionalmente, según lo dialogado con Álvaro Couto (Gerente Comercial de Nativa), hoy en día se ha logrado bajar bastante el gasto en publicidad ya que se pauta mucho menos en televisión debido a que la marca ya está posicionada y se intenta una combinación de radio y vía pública en la cual los costos son menores y se mantiene fresca la imagen de la marca.

7.3.2 Diferenciación

Esta estrategia consiste en la creación de un producto o servicio al cual el mercado percibe como único.

Las formas para diferenciarse pueden ser variadas y van desde el diseño o imagen de la marca así como una compleja tecnología de características muy particulares, grandes habilidades en marketing, en ingeniería de productos, aptitudes creativas y combinaciones únicas de habilidades tomadas de otros negocios.

También se requiere de una fuerte coordinación entre funciones de investigación y desarrollo, desarrollo de productos y marketing, atractivos para retener y captar mano de obra altamente calificada y creativa.

La estrategia de diferenciación no ignora los costos, pero mantenerlos acotados no es el objetivo primordial.

Si se logra este tipo de estrategias se crea una posición defendible contra las cinco fuerzas competitivas, aunque en forma distinta al liderazgo en costos, siendo viable para devengar rendimientos mayores al promedio en un sector industrial:

- Rivalidad entre los competidores: debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad al precio resultante.
- Compradores poderosos: la diferenciación mitiga el poder de los compradores ya que estos son menos sensibles al precio por carecer de alternativas comparables.
- Proveedores poderosos: la diferenciación produce márgenes más elevados que otorgan ventaja a la hora de tratar con los proveedores.
- Amenaza de nuevos ingresos y sustitutos: la lealtad de los clientes le otorga ventaja ante nuevos productos y/o productos sustitutos.

Alcanzar la diferenciación impide a veces obtener una posición importante en el mercado ya que requiere de una percepción de exclusividad que es incompatible con la alta participación en el sector de que se trata. Debe tenerse en cuenta que, para lograr la diferenciación se deben realizar actividades que implican un gran esfuerzo en materia de costos como por ejemplo una extensa investigación o el uso de materiales de alta calidad.

La diferenciación en ocasiones depende del tipo de negocio de que se trate. Puede en algunos casos ser incompatible e inaplicable, sobre todo en actividades con costos bajos y precios comparables a los competidores.

Aplicación al sector en estudio

Dada la gran variedad de oferta existente en el mercado, las dos firmas más importantes de plaza, Salus y Nativa han optado por diferenciarse de sus competidores poniendo énfasis en el origen natural de su producto, es decir su calidad superior, así como destacando en forma preferencial la imagen de la marca.

En conversación mantenida con el Gerente de Marketing de Nativa, Álvaro Couto, nos expresó que el producto se diferencia por sus características propias, agua mineral – natural. “Nativa apunta a jugar con todas las variables, buena calidad con altos estándares (características químicas y demás) y alta percepción de calidad por los consumidores. Si la gente no lo percibe y no lo toma, no sirve de nada”. Además nos comentaba Couto que, “Se consume Nativa por diferentes razones, porque sale un peso menos, porque le gustó la imagen al consumidor, por la etiqueta negra del envase, es decir, una conjunción de variables”.

En este sentido, la publicidad juega un rol fundamental para transmitir tanto la calidad como la imagen del producto. Según Couto, la empresa trata de manejar sus escasos recursos -- considerando que es una empresa nacional -- de la mejor manera posible. Por ello hoy por hoy, han reducido la publicidad televisiva entrando y saliendo de este medio cuando lo entienden conveniente, ya que es una marca madura que goza de buena salud.

La estrategia fuerte que debe hacer la empresa es de seducción y trabajo en el punto de venta, agrega el Gerente. Se focaliza hacia la calle, se pelea por poner más publicidad en el punto de venta, en el comercio, que se vean más las botellas.

También Salus se diferencia respecto de las demás empresas que integran el Segmento Competitivo en la imagen de la marca, su origen natural y los valores de calidad del producto. Se destaca la fuente de origen de su agua natural, las

características propias de ésta que la hacen única y exclusiva en cuanto a su nivel de mineralización lo que le confiere un particular equilibrio y el hecho de que no existe ningún tipo de intervención industrial en el producto.

Así lo manifiesta la licenciada Victoria Pena, Gerente de Marketing de Salus, en entrevista concedida oportunamente a “El Observador” al expresar que la identidad de Salus está construida en base a la imagen de la marca, el origen natural y la calidad indiscutida del producto.

Por su parte, otras empresas que conforman el Segmento Competitivo intentan diferenciarse mediante el servicio que ofrecen. No obstante, consideramos que dicha forma de proceder es más propia de una estrategia de Enfoque por lo que desarrollaremos el tema en el siguiente punto.

7.3.3 Enfoque o alta segmentación

Esta estrategia implica enfocarse sobre un grupo de consumidores en particular, en un sector en particular, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico.

La estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede así servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que los rivales que compiten en forma más general.

Como resultado de ello la empresa logra ya sea la diferenciación para satisfacer mejor las necesidades de un objetivo en particular, o costos inferiores al servir a ese segmento o ambas. Si bien no se logra la estrategia de liderazgo en costos o de diferenciación desde la perspectiva del mercado en general, alcanza una o ambas de estas posiciones frente al mercado limitado al cual se enfoca. Es decir en este tipo de estrategia se utiliza la combinación de las capacidades (ya sea

liderar en costos o diferenciarse de los competidores) dirigidas a un objetivo en particular.

Como se dijo anteriormente la estrategia de liderazgo en costos y de diferenciación se defienden contra las cinco fuerzas competitivas. La estrategia de segmentación también puede utilizarse para lograr objetivos menos vulnerables o cuando los competidores son más débiles.

Las estrategias de enfoque siempre implican ciertas limitaciones en cuanto al posicionamiento en el mercado en general.

La empresa que logra una alta segmentación, también está en condiciones de obtener rendimientos mayores al promedio en su sector, bien porque tiene una posición de bajo costo o alta diferenciación o ambas, para su objetivo estratégico.

Aplicación al sector

Tanto la empresa Salus como Nativa desarrollan múltiples acciones para mantener el liderazgo en el mercado. Enfocada al segmento deportistas, Salus ha lanzado la “Corrida de las Sierras” de 10 kilómetros en la ciudad de Minas, Departamento de Lavalleja. Por su parte Nativa, hace ya algunos años, ideó la carrera conocida como “M4 de Nativa” que apunta también al mismo público. A su vez cada verano Salus implementa actividades deportivas principalmente en las playas intentando atraer potenciales consumidores en la época de mayor demanda.

Por su parte, muchas empresas que conforman el Segmento Competitivo, optan por focalizarse en otros nichos de mercado. Así, algunas marcas se dedican específicamente a vender en el departamento de donde son originarias, es decir optan por comercializar su producto en pequeñas zonas geográficas. También existen otras que prefieren trabajar solo en el formato reparto a domicilio por

considerarlo un segmento muy atractivo que no es atendido por las empresas más grandes.

Otra aplicación de la estrategia de segmentación tiene que ver con la forma en que las empresas fijan sus precios de forma de segmentar sus productos. Un claro ejemplo sería el de las pequeñas empresas que optan por fijar un precio relativamente bajo comparado con el de las marcas que dominan el mercado, de manera de apuntar a consumidores cuyo principal interés es justamente consumir un producto barato. Danone por su parte, decidió fijar diferentes precios a productos prácticamente iguales con el objetivo de captar dos segmentos distintos. El grupo adquirió la marca Matutina cuya agua es de igual calidad que la de la marca Salus – ya que tiene el mismo origen--, pero le fijó un precio bastante menor a ésta (ver punto 5.8) para que la consuman quienes prefieren gastar menos por concepto de agua embotellada y así competir en un segmento diferente al que se encuentra Salus.

7.4- Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del mercado de aguas embotelladas

Toda empresa, previo a definir una estrategia a implementar, debería realizar un análisis de tipo FODA, lo que implicaría evaluar sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas a las que se encuentra expuesta.

Tanto las fortalezas como las debilidades tienen que ver con la situación interna de toda empresa, entendiendo a las primeras como características positivas que colocan a la firma en una posición favorable con respecto a las demás, mientras que las debilidades constituyen carencias que la misma presenta, tales como actividades que no realiza bien o recursos que requiere y con los que no cuenta, de esta forma las debilidades colocan a la empresa en una posición desfavorable.

En cuanto a las oportunidades y amenazas constituyen factores externos a la empresa; las oportunidades, suponen posibilidades de mejora o crecimiento, logrando ventajas competitivas, mientras que las amenazas son productos de cambios acaecidos en el entorno que pueden llevar a la empresa a posicionarse en una situación desfavorable.

El análisis de ese ambiente externo será entonces, un paso crítico en el proceso de la elaboración de la estrategia, en la medida que éste incide de manera importante en las opciones disponibles para la gerencia.

Los gerentes de toda organización necesitan analizar el ambiente, extrayendo información acerca de lo que está haciendo la competencia, de la legislación que afecta o puede afectar a la organización, del estado de la oferta de mano de obra donde lleva a cabo las operaciones, entre otros temas.

Las oportunidades pueden materializarse en posibilidad de ingresos a nuevos mercados, en la expansión de líneas de productos o diversificación de los mismos, en la integración vertical, en la eliminación de barreras comerciales en mercados externos entre otras posibilidades.

Del análisis FODA para el caso del agua embotellada en el Uruguay se desprende que:

Fortalezas

- Abundante existencia de cuencas naturales que abastecen de materia prima a la producción.
- Asociación del agua embotellada con la salud y la seguridad alimentaria.
- Alta imagen de la marca, que, especialmente las empresas líderes han logrado construir a lo largo de los años.

Oportunidades

- Perspectiva de incremento del consumo tanto a nivel global como local.
- Posibilidad de diversificar la producción a fin de ofrecer variaciones del producto creadas en función de los nuevos gustos del consumidor, como ser aguas saborizadas y aguas levemente gasificadas.
- Posibilidad de diversificar la atención al cliente, como es el caso de las pequeñas empresas quienes identifican necesidades insatisfechas de los clientes y actúan en consecuencia transformándolas en oportunidades. Así por ejemplo implementaron la entrega a domicilio.
- Atractivos mercados externos casi inexplorados hasta ahora.

Debilidades

- Alta concentración de la producción, más de un 80% del mercado.
- Altos costos tributarios y de comercialización.

Amenazas

- Posible retracción de la industria en épocas de crisis económicas sobre todo por tratarse de un bien bastante sensible al ingreso de los consumidores.
- Posibilidad de defectos técnicos por la alta velocidad en la multiplicidad de productos.

7.5- Promoción

La promoción es el conjunto de actividades dirigidas a dar a conocer y a colocar en el mercado un producto o servicio.

El objetivo final de la promoción de las empresas es informar, persuadir o recordar a los clientes sobre los productos que vende y sus características, lo que se realiza a través de distintos canales: publicidad, presencia en ferias internacionales, venta directa, demostraciones de productos, realización de eventos.

Las cuatro principales herramientas promocionales son:

- **Publicidad:** Cualquier forma paga de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios por un patrocinador bien definido.
- **Promoción de ventas:** Incentivo temporal para alentar una venta o una compra de un producto o servicio. La promoción de ventas comprende un amplio espectro de actividades, como patrocinios de eventos, programas de frecuencia, concursos, exposiciones comerciales o industriales, exhibiciones en tiendas, reembolsos, muestras, premios, descuentos y cupones.
- **Relaciones Públicas:** La creación de buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía y la creación de una buena “imagen de corporación”, y el manejo o desmentido de rumores, historias o acontecimientos negativos.
- **Ventas personales:** Es la presentación directa de un producto a un cliente prospecto por un representante de la organización que lo vende. Las ventas personales tienen lugar cara a cara o por teléfono y pueden dirigirse a una persona de negocios o a un consumidor final.

La publicidad es uno de los medios más efectivos para promocionar el producto, ya que parte del éxito de las empresas que suministran agua embotellada depende de la repercusión que tengan en el medio, y los medios principales son prensa televisiva, radial, vía pública.

Al momento de elegir una marca a comprar, el grado de conocimiento y la confianza que se tenga acerca de la empresa juega un papel fundamental y va a influir notoriamente en la selección del producto. Generalmente, cuando una persona no está interiorizada acerca de las propiedades y características propias del producto, toma en cuenta cuán conocida y prestigiosa es la empresa en el mercado en el cual compete. Es justamente en este instante en el cual la publicidad juega un papel significativo para captar o fidelizar clientes.

A nivel nacional, actualmente las compañías Salus y Nativa son las que más invierten en campañas publicitarias. Únicamente a modo enunciativo daremos un ejemplo de lo recientemente realizado por ambas empresas. En el caso de Salus encontramos las recorridas de “La Brigada Salus”, grupos de promotores que distribuyeron información en distintos puntos del país durante todo el verano, explicando a la población cómo estar correctamente hidratados a través de tests de hidrolemia, (mediante un medidor digital que verifica el nivel de hidratación de la piel). Por su parte Nativa, está realizando la campaña “Ciudad Saludable” que consiste en un proyecto en conjunto con la IMM que busca mejorar la calidad de vida y salud de la población a través del deporte, la educación física y la buena hidratación. Para ello se instalaron dos centros de asesoramiento para caminantes y corredores, con profesores de educación física y médicos de la UCM para darles consejos con respecto al ejercicio físico y a la correcta hidratación.

Otras marcas como las mencionadas, también realizan publicidad pero en menor proporción y sin tantos recursos para hacer frente a dichas campañas.

CAPÍTULO 8- CONCLUSIONES

A modo de conclusión del trabajo realizado, expondremos desde nuestra perspectiva y en base a la investigación que llevamos a cabo, los factores que explican la realidad del sector en la actualidad.

Como primer elemento a destacar, podemos mencionar los cambios en cuanto a cómo afectó la reforma tributaria a las empresas comercializadoras del producto en nuestro país.

En este sentido, el cambio más significativo que encontramos fue el que tiene que ver con los aportes patronales. La reforma tributaria derogó las exoneraciones de aportes patronales en la industria manufacturera, pasando de 0% a 7,5%, unificando la tasa de aportes patronales industriales, comerciales y de servicios.

Es decir que mientras el sector de agua embotellada experimenta un aumento de los aportes patronales, otros sectores se ven beneficiados, tal como sucede con aquellos que contribuían con una tasa de 12,5%. En la Cía. Salus particularmente, -por tratarse de una empresa manufacturera en la cual aproximadamente el 70% de la mano de obra corresponde a personal de planta- la modificación tributaria tuvo un efecto considerablemente negativo.

A su vez, es pertinente mencionar las demás variantes introducidas por la Ley de Reforma Tributaria en la cual encontramos cambios en cuanto a: tasas, formas de determinación de montos imposables, así como derogaciones de ciertos impuestos. Estas modificaciones afectaron los siguientes impuestos, todos ellos aplicables al sector en estudio: Impuesto al Valor Agregado (IVA), Impuesto de Contribución al Financiamiento de la Seguridad Social (COFIS), el que fue derogado, Impuesto Específico Interno (IMESI), Impuesto a la Renta (anteriormente IRIC, ahora IRAE) e Impuesto al Patrimonio (IP).

También existieron cambios en cuanto a la Tasa Bromatológica que abonan los fabricantes de agua embotellada.

El modo de determinarla difiere según el departamento en que se realice la venta. En algunos se fija como un porcentaje del precio de venta neto de impuestos, mientras que en otros se establece como un monto fijo por litro vendido, esta última forma era la que se aplicaba en Montevideo.

A partir de diciembre de 2007, la forma de determinación de la Tasa Bromatológica en Montevideo varió. Se estableció una tasa por análisis bromatológico e higiénico realizado, con mínimos de 5 a 20 UR dependiendo del tipo de análisis.

El impacto de este nuevo sistema de liquidación perjudica a las pequeñas empresas, a las que se les dificulta afrontar la mayor carga económica que implica.

Considerando que se toman muestras y hacen varios análisis por año, el monto a pagar por este concepto puede llegar a ser para algunas empresas demasiado alto en períodos de recesión de ventas. Sin embargo, a las grandes compañías no les afecta tanto el cambio ya que siempre pagaron una suma no menor por el hecho de vender volúmenes importantes, lo cual se va a mantener ahora con el nuevo régimen por lo expresado al principio de este párrafo. Además, al manejar volúmenes tan grandes, el peso relativo de la tasa en el costo de estas empresas es también menor.

Otro cambio impuesto por el gobierno ajeno al ámbito tributario, pero que no deja de ser importante, es la entrada en vigencia de la Ley 17.849 que aborda el tema del uso de envases no retornables. La mencionada ley promueve la reutilización, reciclado y demás formas de valorización de los residuos de envases con la

finalidad de evitar su inclusión como parte de los residuos sólidos, comunes o domiciliarios.

Las empresas que fabriquen o importen envases terminados o pre conformados deberán estar debidamente inscriptas en el MVOTMA. A su vez deberán gestionar la correspondiente certificación, previa presentación de un plan de gestión de los residuos de envases que se adecue a objetivos de reducción, retornabilidad, reciclado y valoración en porcentajes y plazos preestablecidos.

Como consecuencia de la aplicación de dicha norma, empresas del sector tuvieron que tercerizar el servicio de recolección de envases, lo cual les implicó un nuevo costo, inexistente hasta ese momento.

La reforma del artículo 47 de la Constitución aprobada en octubre de 2004, en sus puntos 2 y 4, pareció generar una amenaza al futuro del sector en el mercado interno y externo. En el punto 2 declaró el dominio público de las “aguas superficiales y subterráneas a excepción de las pluviales” sin dar una definición clara de estos conceptos y sin fijar bases para la regulación de su uso por privados. En el punto 4 se exigieron mayorías parlamentarias para autorizar el suministro de agua a otro país pero tampoco se profundizó en el término agua. Sin embargo, tanto las interpretaciones realizadas al respecto, como la realidad actual del sector, nos demuestran que las empresas que producen agua embotellada no se vieron afectadas por esto ya que se encuentran perfectamente activas y exportando esporádicamente.

Con respecto a la existencia de sustitutos del agua embotellada, a lo largo de nuestra investigación pudimos detectar la existencia de dos productos, a saber, el agua que se distribuye por cañería y las gaseosas. El primero es considerado sustituto, por las siguientes razones: la potabilidad del agua, su excelente calidad, su precio bajo, el hecho de que sea accesible en prácticamente todas las poblaciones del país y en forma continuada, entre otras. En cuanto a las

gaseosas, creemos que al satisfacer las mismas necesidades (calmar la sed y refrescar), al ser ambos productos de lujo y promoverse cada vez más la asociación de éstos a la vida sana, el deporte y la estética (bebidas light o Zero), se convierten en productos sustitutos del agua embotellada.

Debe señalarse que el hecho de que el agua embotellada sea un bien de lujo se pudo comprobar a través de un análisis de elasticidad ingreso de la demanda, el cual resultó que a mayor ingreso de los consumidores, mayor demanda del bien.

Además de ser el agua embotellada un bien de lujo, podemos concluir que tiene una alta elasticidad precio de la demanda. Es decir que a pequeños cambios en el precio del bien se dan grandes cambios en su demanda. Esto se debe a la existencia de fuertes productos sustitutos como es el caso del agua por cañería.

En los años que siguieron a la recesión económica en nuestro país a partir del 2002, quedó demostrada justamente esta situación. Producto de la devaluación del peso uruguayo con respecto al dólar, los precios de los insumos de la industria del agua embotellada se elevaron considerablemente, al ser la mayoría importados. Sin embargo, el sector resolvió no trasladar ese incremento al precio del producto, sino absorberlo en gran parte, aun perdiendo rentabilidad, en pos de mantener el nivel de consumo. Este fenómeno se observa en el Gráfico 29 (Capítulo 5) cuando en ese momento el IPC del agua embotellada evolucionó por debajo del IPC general.

Con la reforma tributaria del año 2007 se produjo una situación similar, en cuanto provocó un nuevo aumento de los costos para la industria en cuestión. En esta oportunidad, se optó por trasladar la mayor parte del incremento al precio del producto. Véase en el Gráfico 29, cómo el IPC del agua embotellada evolucionó por encima del IPC general. La decisión se adoptó al advertir un aumento del ingreso de los consumidores. Se consideró que este hecho tendría efectos positivos en la demanda pese al alza de precios, dada la alta elasticidad renta de

la demanda. Véase Evolución de Salario Real en Gráfico 32 (Capítulo 5). Dicha teoría se confirmó en la realidad por lo cual en esta instancia quedó demostrado que la alta sensibilidad de la demanda a los pequeños cambios en el ingreso de los consumidores tuvo mayor peso que la alta sensibilidad de la demanda a los cambios en el precio del bien.

Con respecto a la estructura del mercado objeto de nuestro análisis, podemos concluir que la misma ha evolucionado del **Monopolio** a formas que guardan mucha similitud con el modelo de **Firmas Dominantes y Segmento Competitivo** y el de la **Curva de la demanda quebrada**, siendo las tendencias actuales a estructuras oligopólicas.

Grupo Danone con su marca líder Salus es quien fija en la actualidad los precios, mientras que las demás los mantienen incambiados a la espera de lo que ésta haga. Es decir que Salus decide cuando variar el precio. Sin embargo, esta variación está acotada, ya que si fija un precio muy alto, las demás no seguirán su comportamiento por lo que la líder tendrá que volver a su precio anterior para no perder posición en el mercado. Asimismo, si establece un precio muy bajo sus rivales también lo harán ya que de no hacerlo así no podrían vender. Esto provocará que las ganancias también disminuyan por lo que a la líder no le conviene bajar tanto el precio.

En las industrias en las que hay líderes de precios como es el caso en estudio, los mismos tienden a permanecer constantes durante períodos relativamente largos. La empresa líder se muestra reacia a modificar demasiado los precios y arriesgarse a perder mercado o margen de ganancia, anunciando cambios que pueden no ser imitados por el resto.

Unos de los aspectos medulares de nuestra investigación fue analizar la actitud que asumen las empresas participantes de este mercado con respecto al proceso de crecimiento.

Entendemos que la modificación de la estructura de mercado en nuestro país pasando de Monopolio a Firma Dominante – Segmento Competitivo, se debió en gran parte a la actitud adoptada por Cía. Salus, único oferente del producto en ese entonces. Teniendo amplio espacio para crecer en el sector, la empresa no supo interpretar que el mercado tenía un gran potencial de crecimiento, el cual se vio materializado en el corto plazo cuando empresas recién ingresadas al mercado comenzaron a abastecer nuevas demandas.

En contraposición, Salus implementó medidas más bien conservadoras, aversas al riesgo, de manera de no alterar el dominio que detentaba hasta ese momento ni la composición del patrimonio de la empresa familiar.

Entendemos que este accionar se enmarca dentro de lo que Bueno Campos define como “no querer crecer”.

En el mismo sentido consideramos que este comportamiento se sigue adoptando en la actualidad pero en lo referente a la expansión hacia mercados externos.

Como surge de lo analizado en el Capítulo 5, punto 5.7.1, no existe una tendencia definida por parte de las empresas en cuanto a exportar, tal como lo demuestran las oscilaciones permanentes de este indicador a lo largo de la última década.

Estas fluctuaciones no responden a factores coyunturales como ser situaciones de crisis o de bonanza (ya sea del exterior o internas). Más bien derivan de una actitud desinteresada hacia el desarrollo de nuevos mercados, aún cuando han surgido destinos que resultarían atractivos para el producto. Véase por ejemplo África y en especial Sudáfrica, que como ya lo mencionáramos, tiene características muy favorables como ser arancel 0%, costo de flete no demasiado oneroso, mercado en pleno crecimiento y con fuentes de abastecimiento poco potentes.

Basándonos en entrevistas realizadas a las empresas líderes, concluimos que la realidad arriba expuesta, es consecuencia de una visión poco vanguardista de los actores, presentando una estructura cerrada y conservadora, entendiendo por estructura tanto las instalaciones como su organigrama. Cabe destacar como indicador, la ausencia de un departamento de comercio exterior dentro de las organizaciones de este sector.

En lo que tiene que ver con la estrategia que aplican las empresas que producen agua embotellada, de acuerdo a lo expuesto en el Capítulo 7, consideramos que, sobre todo las Firmas Dominantes se centran en utilizar como estrategia la “Diferenciación”, una de las tres Estrategias Competitivas de Porter, sin dejar de lado por ello las otras dos estrategias. Es decir que las empresas toman elementos tanto de “Liderazgo en Costos” como de “Enfoque o Segmentación”.

Demostramos en nuestro trabajo que tanto Salus como Nativa intentan explotar no sólo la calidad y el origen de su agua, sino también la excelente percepción de marca que tienen los consumidores, de manera de diferenciarse de las demás. Pero todo ello acompañado de un esfuerzo constante por mantener los costos lo más reducidos posibles, así como también realizando acciones de enfoque hacia segmentos que consideran importantes como los deportistas.

Por otra parte, la mayoría de las empresas que conforman el Segmento Competitivo optan más bien por utilizar únicamente la estrategia de “Enfoque”, sea hacia segmentos de precio bajo, hacia cierta zona geográfica o hacia la venta domiciliaria, de manera de lograr mejores resultados que los que derivarían de la venta masiva.

BIBLIOGRAFIA

Libros y selección de lectura consultados:

- Fundamentos de Economía y Organización Industrial – Eduardo Bueno Campos y Patricio Ortega – Capítulo 3
- Estrategia Competitiva – M. Porter – CECSA, 1982.
- Las Canillas Abiertas de América Latina II, Robert Grosse, Carlos Santos, Javier Taks, Stefan Thimmel, Sección II.
- Economía Principios y Aplicación, F.Monchón y V. Beker, Capítulo 3.
- Selección de lectura I, II y III, Facultad de Ciencias Económicas y Administración, Cátedra de Economía Aplicada a la Empresa, Montevideo, 2004.
- Trabajo de Investigación Monográfico de la Facultad de Ciencias Económicas, Estructura, Estrategia y Performance del Mercado de Bebidas Alcohólicas Destiladas en Uruguay.
- Trabajo de Investigación Monográfico de la Facultad de Ciencias Económicas, Estructura, Exportación de Agua Mineral.

Recopilación de datos:

- Cámara de Industria del Uruguay (CIU).
- Instituto Nacional de Estadística (INE).
- Uruguay XXI.
- Consultora Nielsen.
- Obras Sanitarias del Estado (OSE).

Entrevistas realizadas:

- Gastón Engel, Grupo Danone.
- Álvaro Couto, Nativa.
- Alejandro Montes, Id Retail.
- Jorge Maresca, ex Director Cía. Salus.
- Javier Comas, Intendencia Municipal de Montevideo.

Principales páginas de Internet consultadas:

- www.ine.gub.uy
- www.ciu.com.uy
- www.parlamento.gub.uy
- www.presidencia.gub.uy
- www.dgi.gub.uy
- www.bcu.gub.uy
- www.mgap.gub.uy
- www.dirarioelpais.com.uy
- www.observador.com.uy
- www.healthlibrary.epnet.com
- www.aguainfant.com

ANEXOS

Ley Nº 17.849

USO DE ENVASES NO RETORNABLES

El Senado y la Cámara de Representantes de la República Oriental del Uruguay, reunidos en Asamblea General,

DECRETAN:

Artículo 1º. (Declaración).- Declárase de interés general, según lo previsto en el [artículo 47 de la Constitución de la República](#), la protección del ambiente contra toda afectación que pudiera derivarse de los envases cualquiera sea su tipo, así como del manejo y disposición de los residuos de los mismos.

El Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente, dictará las providencias y aplicará las medidas necesarias para regular los tipos de envases y prevenir la generación de residuos, de conformidad con los principios de política nacional ambiental, establecidos en el artículo 6º de la [Ley Nº 17.283](#), de 28 de noviembre de 2000.

A tales efectos, promoverá la reutilización, el reciclado y demás formas de valorización de los residuos de envases, con la finalidad de evitar su inclusión como parte de los residuos sólidos comunes o domiciliarios.

Artículo 2º. (Ámbito de aplicación).- Quedan comprendidos dentro del ámbito de aplicación de esta ley, todos los envases puestos en el mercado y residuos, incluyendo los envases de venta o primarios, colectivos o secundarios y los de transporte o terciarios.

No quedan comprendidos en la presente ley, los envases y residuos de envases industriales o comerciales, que sean de uso y consumo exclusivo en actividades industriales, comerciales o agropecuarias.

Artículo 3º. (Otras regulaciones).- Lo establecido en esta ley, lo será sin perjuicio de las disposiciones referentes a la seguridad y protección de la salud e higiene respecto de los productos envasados, las condiciones de transporte de los mismos y el manejo de los residuos peligrosos.

Artículo 4º. (De los envases).- Solo podrán fabricar o importar envases terminados o preconformados o sus materias primas, aquellas personas físicas o jurídicas que se encuentren debidamente inscriptas en el registro que al efecto llevará el Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente y cumplan las condiciones que dicha Secretaría de Estado establezca.

Tales personas solo podrán vender o entregar a cualquier título dichos envases o materias primas, a personas que mediante el correspondiente certificado, acrediten encontrarse inscriptas y habilitadas por dicho Ministerio. Únicamente quedan excluidas de lo dispuesto en este artículo, las ventas en plaza o entregas a otro título, que por declaración del comprador o receptor y por su volumen y falta de periodicidad, no tengan como destino el envasado de productos con fines comerciales.

Artículo 5º. (Residuos de envases).- Toda persona física o jurídica, que envase o importe productos envasados con destino al mercado nacional, deberá inscribirse en el registro que al efecto llevará el Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente y cumplir las condiciones que ese Ministerio establezca.

Para obtener el certificado de inscripción correspondiente, los sujetos incluidos en este artículo, deberán contar con un plan de gestión de los residuos de envases y envases usados derivados de los productos por ellos envasados o comercializados, aprobado por dicha Secretaría de Estado.

Artículo 6º. (Planes de gestión).- Los planes de gestión de los residuos de envases y envases usados referidos en el artículo anterior, deberán prever en su ámbito de aplicación, el cumplimiento de los objetivos de reducción, retornabilidad, reciclado y valoración, en los porcentajes y plazos que se establezcan.

Los envases y los productos comprendidos en esos planes, se identificarán mediante un símbolo de acreditación que será aprobado por el Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente.

Dichos planes podrán incluir sistemas voluntarios de retornabilidad, instrumentos de promoción de la misma y también el establecimiento de mecanismos de cobro de una cantidad individualizada y uniforme para todos los comercios de plaza, como depósito o seña, por cada envase que sea objeto de la transacción.

Para la aprobación de los planes de gestión, el Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente tendrá en cuenta sus posibilidades de integración con otros existentes o a crearse, tendiendo a la conformación de sistemas integrados para envases similares y compatibles. En todo caso se favorecerán adecuadas condiciones de competencia, considerando de manera especial a las pequeñas y medianas empresas.

Artículo 7º. (Comerciantes e intermediarios).- Los comerciantes y puntos de venta al consumo, así como los demás intermediarios en la cadena de distribución y comercialización de productos envasados, estarán obligados a recibir y aceptar la devolución y retorno de los envases de aquellos productos respecto de los cuales tengan intervención para su colocación en el mercado.

Dicha obligación deberá ser prevista en el correspondiente plan de gestión el que será aprobado por el Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente.

Sin perjuicio de otras medidas de difusión, los sujetos comprendidos en este artículo, estarán obligados a exhibir cartelera visible al público y brindar información a los consumidores sobre el mecanismo de devolución y retornabilidad de los envases de los productos que comercialicen. Será de cargo de los fabricantes e importadores titulares de los respectivos planes de gestión, proporcionar dicha cartelera e información completa y adecuada.

Artículo 8º. (De los operadores).- Toda persona física o jurídica que cumpla tareas inherentes a cualquiera de las operaciones relacionadas con el cumplimiento de un plan de gestión, deberá ser identificada. El mismo deberá ser acreditado en el marco del procedimiento de aprobación o actualización del plan de gestión correspondiente, bajo la responsabilidad del fabricante o importador titular del mismo.

Artículo 9º. (Alcance del sistema).- El Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente, establecerá los plazos y condiciones para la efectiva aplicación de la presente ley, los que nunca excederán los tres años a partir de la promulgación de la misma, teniendo en cuenta a tales efectos, los sectores, regiones o tipo de envases o productos puestos en el mercado.

No obstante ello, dentro de los ciento ochenta días de la vigencia de la presente ley, dictará las disposiciones necesarias para que la misma sea aplicable a los embotelladores o importadores de aguas, refrescos u otros líquidos destinados al consumo humano o que sirvan para la preparación o cocción de alimentos con el mismo destino, así como aquellos que contengan soluciones aptas para la desinfección y la limpieza. Están comprendidas las bolsas de plástico como envases y envoltorios.

Artículo 10. (Prohibiciones).- A partir de las fechas que correspondan, según lo previsto en el artículo anterior, queda prohibida la fabricación, importación, comercialización, venta, distribución y entrega a cualquier título, de aquellos productos alcanzados por la presente ley, que no se encuentren comprendidos en un plan de gestión o sistema integrado de gestión de los residuos de envases, envases usados y envoltorios de plástico.

Artículo 11. (Competencia).- Cométese al Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente, a través de la Dirección Nacional de Medio Ambiente, la aplicación de la presente ley, así como el contralor de su cumplimiento, de conformidad con lo previsto por la [Ley N° 17.283](#), de 28 de noviembre de 2000. A tales efectos, coordinará con las demás entidades públicas que corresponda.

El Ministerio de Economía y Finanzas, a través de la Dirección Nacional de Aduanas, controlará la importación de los productos y envases comprendidos en la presente ley, para las posiciones arancelarias correspondientes.

Los Gobiernos Departamentales, en el ámbito de su competencia, dictarán las normas complementarias que aseguren el cumplimiento de la presente ley y que coadyuven a la ejecución de los planes de gestión previstos en los [artículos 6º y 7º](#) de la misma, especialmente con la finalidad de evitar su inclusión como parte de los residuos sólidos comunes o domiciliarios.

Artículo 12. (Sanciones).- La violación de las normas contenidas en la presente ley o su reglamentación constituyen actos de contaminación grave del medio ambiente.

Como tales, darán lugar a la aplicación de las sanciones en lo pertinente previstas por la [Ley Nº 17.283](#), de 28 de noviembre de 2000.

Sala de Sesiones de la Cámara de Representantes, en Montevideo, a 16 de noviembre de 2004.

LUIS JOSÉ GALLO IMPERIALE,
4to. Vicepresidente.
Horacio D. Catalurda,
Secretario.

MINISTERIO DE VIVIENDA, ORDENAMIENTO TERRITORIAL Y MEDIO AMBIENTE
MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS
MINISTERIO DE TRANSPORTE Y OBRAS PÚBLICAS
MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y MINERÍA
MINISTERIO DE SALUD PÚBLICA

Montevideo, 29 de noviembre de 2004.

Habiendo expirado el plazo previsto en la [Constitución de la República](#) y de conformidad con lo establecido por su artículo 144 cúmplase, acútese recibo, comuníquese, publíquese e insértese en el Registro Nacional de Leyes y Decretos.

BATLLE.
SAÚL IRURETA.
ISAAC ALFIE.
GABRIEL PAIS.
JOSÉ VILLAR.
CONRADO BONILLA.