



UNIVERSIDAD
DE LA REPUBLICA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

Realidad y antecedentes de las estrategias competitivas empleadas en la producción y comercialización de productos derivados del poliuretano en el Uruguay y el exterior



Caso particular: análisis de competitividad en la industria de colchones de poliuretano



**Autores: Eduardo Ibarra
María Laura Cano
Juliana Carrau**

Coordinadora: Cra. Verónica Ríos

Tutor: Ec. Carlos Viera

Trabajo monográfico presentado a la Facultad de Ciencias Económicas para obtener el título de Contador Público – Plan 1990

Marzo 2009

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos la colaboración y el tiempo dedicado de cada uno de los empresarios entrevistados, en particular del Ing. Luis Eirea, Director de ANCAP, y del Ec. Roberto Villamil, hasta febrero 2009 Gerente General de la Cámara de Industrias del Uruguay, hoy Director Ejecutivo de Uruguay XXI.

Agradecemos también a nuestros familiares, a nuestros amigos, en particular a la Lic. en Economía Cecilia Velazquez, Tatiana Rosá, y por supuesto agradecemos al poliuretano.

Por último el especial agradecimiento a nuestra coordinadora Cra. Verónica Ríos por ayudarnos en la preparación de nuestro trabajo y al Prof. Carlos Viera por guiarnos en el desarrollo del mismo.

Gracias totales

ABSTRACT

En el presente trabajo se analizan las causas que determinan el buen nivel de competitividad presente en la industria de colchones de espuma de poliuretano para el período 1998-2008, con el fin de detectar los factores clave que justifiquen el buen nivel de productividad y que permiten exportar productos aún siendo dependientes de otros países para obtener las materias primas.

Se estudia el entorno total en el que se encuentra inmersa la industria, al igual que se identifican las estrategias competitivas empleadas a lo largo de los años y se obtienen indicadores respecto a los márgenes de rentabilidad que se presentan para nuestro caso de estudio.

Finalmente se establecen las conclusiones respecto a la competitividad de la industria y los factores clave que permiten que la misma se encuentre en un buen nivel actual al igual que sus proyecciones a futuro tanto a nivel local como de exportación.

INDICE

CAPÍTULO 1 – INTRODUCCIÓN

1.1 Presentación del tema.....	5
1.2 Justificación de la investigación.....	9
1.3 Alcance y extensión.....	9
1.4 Metodología de trabajo.....	10
1.5 Hipótesis.....	10
1.6 Enfoque del trabajo según perspectivas de pasado, presente y futuro.....	11

CAPÍTULO 2 – EL POLIURETANO

2.1 Descripciones... ..	12
2.2 Comercio mundial... ..	14
2.3 Tecnología.... ..	17
2.4 Tipo de productores.....	19

CAPÍTULO 3– EL MERCADO

3.1 Empresas productoras en Uruguay.	21
3.2 Estructura del mercado.....	23
3.3 Formas de integración.....	24
3.4 Canales de comercialización.....	27
3.5 Precio.....	29
3.6. Elasticidad (Ingreso – Precio).....	31
3.7. Margen en la Industria.....	34

CAPÍTULO 4 – MARCO TEÓRICO

4.1 ¿Qué es la estrategia?.... ..	44
4.2 Ambiente y factores que inciden en la estrategia.....	44
4.3 Las tres grandes estrategias competitivas.... ..	58
4.4 Estrategias competitivas de crecimiento... ..	60
4.5 La cadena de valor.....	64
4.6 Diagrama de la cadena de valor aplicado al caso de estudio.....	66
4.7 La competitividad y sus componentes.....	68

CAPÍTULO 5 – FACTORES CLAVE DE COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR

5.1 Introducción... ..	76
5.2 Factores internos clave... ..	76
5.3 Factores clave del entorno cercano... ..	82
5.4 Factores clave del entorno macroeconómico.....	92

CAPÍTULO 6 – CONCLUSIONES FINALES

6.1 Verificación de la hipótesis.....	107
---------------------------------------	-----

<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	110
----------------------------------	-----

INDICE DE GRÁFICOS Y CUADROS

Gráfico Nº	Nombre del gráfico	Pág.	Cuadro Nº	Nombre del cuadro	Pág.
2.1	Importaciones poliuretanos	15	3.1	Formas de integración en la industria	26
2.2	Precio unitario importaciones poliuretanos	15	3.2	Índice de Precios del mercado local	30
2.3	Importaciones espuma de poliuretano	16	3.3	Elasticidad Precio	32
2.4	Precio unitario importaciones espuma de poliuretano	16	3.4	Elasticidad Ingreso	33
2.5	Mayores importadores de poliuretanos por rubro	19	3.5	Ejemplos de elasticidades para diferentes productos	33
2.6	Mayores importadores de espuma de poliuretano	20	3.6	Índice de Precios de Ingresos para la industria caso de estudio	35
3.1	Índice de Precios de Ingresos para la industria caso de estudio	35	3.7	Componentes de la estructura de costos	36
3.2	Índice de Precios de Costos para la industria caso de estudio	38	3.8	Índice de Precios de Costos para la industria caso de estudio	38
3.3	Evolución margen para la industria caso de estudio	39	3.9	Margen para la industria caso de estudio	39
3.4	Margen para la industria caso de estudio	40	3.10	Evolución IMS Nominal anual para la industria	40
3.5	Evolución IMS Nominal anual para la industria	40	3.11	Evolución anual tipo de cambio interbancario	41
3.6	Evolución anual tipo de cambio interbancario	41	3.12	Evolución mensual 2008 tipo de cambio interbancario	41
3.7	Evolución mensual 2008 tipo de cambio interbancario	41	3.13	Evolución IPPN anual	42
3.8	Evolución IPPN anual	42	3.14	Evolución empleados de la industria, caso de DIVINO S.A.	43
3.9	Evolución empleados de la industria, caso de DIVINO S.A.	43	4.1	Aranceles poliuretano y espuma de poliuretano	51
4.1	Importaciones de colchones de espuma de poliuretano	46	4.2	Aranceles insumos de producción de colchones de EFP	51
4.2	Precio unitario colchones de espuma de poliuretano	46	4.3	Resumen encuesta clientes	53
4.3	Mayores importadores de colchones de espuma de poliuretano por empresa	47	4.4	Estrategias en la industria	63
4.4	Importaciones de polioli	54	5.1	Datos inversiones DIVINO S.A.	77
4.5	Importaciones de isocianato	55	5.2	Evolución ventas DIVINO S.A.	80
4.6	Mayores importadores de polioli por empresa	56	5.3	Evolución IMS Real	82
4.7	Mayores importadores de isocianato por empresa	56	5.4	Composición impuesto a la renta DIVINO S.A.	101
5.1	Evolución ventas DIVINO S.A.	80	5.5	Composición Estado de Resultados DIVINO S.A.	102
5.2	Evolución IMS Real	83	5.6	Composición de exportaciones Uruguay 2008	103
5.3	Evolución precio del petróleo	92	5.7	Evolución exportaciones de colchones de espuma de poliuretano	104
5.4	Evolución precio principales derivados de hidrocarburos	93	5.8	Comparación precios de exportación y de importación	104
5.5	Evolución precio gas natural	94	5.9	Composición Ventas locales y del exterior DIVINO S.A.	105
5.6	Evolución exportaciones de colchones de espuma de poliuretano	104			
5.7	Comparación regional tipo de cambio real	105			
5.8	Composición Ventas locales y del exterior DIVINO S.A.	105			

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1 PRESENTACIÓN DEL TEMA

El objetivo del presente trabajo consiste en estudiar y analizar la realidad, antecedentes y perspectivas económicas de la producción de poliuretano en el Uruguay y sus posibilidades de exportación y competencia regional y mundial. De esta manera podremos observar las causas principales que llevan a que la industria se encuentre en un buen nivel de competitividad.

En primer lugar, definimos al poliuretano como un producto derivado de una reacción química en la que intervienen dos materias principales: el Polioliol y el Isocianato, y otros secundarios como reticulantes, catalizadores, endurecedores, que a través de una reacción de polimerización exotérmica e inyectados a un molde actúan como agente de expansión, relleno de las celdillas y formando una estructura celular con un volumen superior al que ocupan los líquidos de los que se originan.

Una mezcla adecuada de estos componentes, proporcionará una espuma de rigidez variable, según la proporción de cada uno de los dos productos que se haya utilizado.

El polioliol es conocido como Alcoholes de Azúcares, los polioliols son alcoholes con más de dos grupos de hidroxilo. La fórmula química general es: $C_nH_{2n+2}O_n$. Un polioliol es un carbohidrato que contiene más grupos de hidroxilo que el azúcar al cual está asociado. Es importante destacar que el polioliol es un derivado del petróleo, lo cual tiene sus consecuencias en cuanto al costo del mismo.

Se define al isocianato como compuestos químicos que contienen el grupo funcional $R-N=C=O$. Se forman a partir de la amina y el fosgeno.

Los isocianatos son productos de partida en diversos procesos químicos, entre otros, en la obtención del poliuretano.

El isocianato se utiliza en tres formulaciones:

- TDI: Toluen – Dis – Isocianato.
- HDI: Hexa – Metilen – Dis – Isocianato.
- MDI: Difenil – Metano – Dis – Isocianato.

El polioliol y el isocianato son líquidos a temperatura ambiente, se mezclan mediante una maquinaria específica, produciendo una reacción exotérmica, donde se produce una serie de enlaces entre los dos componentes, creando una estructura sólida, uniforme y muy resistente.

El calor que desprende la reacción, es utilizado para evaporar un agente hinchante que al expandirse rellena las celdillas o burbujas que se forman, obteniéndose de esta forma un producto sólido de estructura celular.

El poliuretano flexible está fabricado con los siguientes productos:

- Polioli en un 55% a 70% aproximadamente
- TDI (Di-isocianato de Tolueno) en un 25% a 35%
- Agua
- Catalizador mecánico
- Catalizador amínico
- Agente soplante auxiliar
- Colorantes
- Aditivos

El poliuretano es aplicado con una máquina de proyección especial, la cual proporciona una potencia adecuada para controlar la dosificación del producto, así como regulación del caudal y la presión. Esta maquinaria deberá estar en perfectas condiciones de funcionamiento, para ello, debe ser sometida a un plan de mantenimiento y control.

Dicha maquinaria posee un dosificador volumétrico que aplica la mezcla de polioli e isocianato en una relación 1-1.

Durante la aplicación, los productos deben mantenerse a temperatura estable, para lo cual se requiere un precalentador en la máquina y la calefacción de las mangueras.

Antes de comenzar con la aplicación, el soporte debe estar limpio y seco.

La aplicación se realiza por capas de 20 mm, dejándose secar y espumar para volver a aplicar hasta lograr el volumen deseado.

Al momento de utilizarla, hay que tener en cuenta que la espuma puede aumentar de dos a cinco veces su volumen desde que se aplican hasta que se endurecen completamente. Una vez que la espuma es aplicada, ésta se adhiere a todo elemento que entre en contacto con ella, por lo tanto se recomienda proteger con bandas adhesivas especiales todas aquellas zonas que se encuentren cercanas.

La espuma de poliuretano es un material muy versátil, ya que según los aditivos y los sistemas de fabricación utilizados, se pueden obtener espumas de poliuretano de muy distintas características y destinadas a usos muy diferentes.

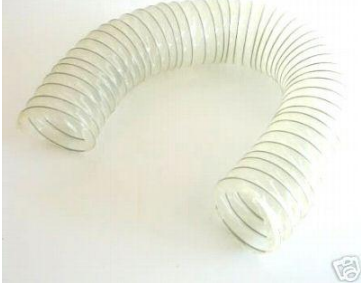
El uso de la misma, ha crecido sustancialmente en los últimos años, debido a sus excelentes características como aislante térmico, su impermeabilidad al agua, a los combustibles y sus extraordinarias características físicas.

Algunos ejemplos de productos que utilizan el poliuretano para su elaboración son: los colchones como relleno principal, como relleno de acolchados, en muebles, en asientos de sofás y sillas, en la construcción como aislante térmico o como relleno, en la industria del automóvil como elemento principal de volantes, asientos, en artículos como juguetes, prendas de vestir, esponjas, calzados, almohadas, envases, pinturas, etc.

Si analizamos la historia y evolución de la espuma de poliuretano, llegamos a la conclusión de que es un insumo cada vez más utilizado, no solamente para el sellado de puertas, ventanas y saneamientos, sino también como elemento decorativo.

A continuación, podemos ver diferentes productos de uso cotidiano:

TUBO FLEXIBLE DE POLIURETANO



COLCHÓN DE ESPUMA DE POLIURETANO



La excelencia de su propiedad térmica, le ha permitido a la espuma convertirse en un excelente material aislante, dado que ofrece una gran resistencia a temperaturas extremas, manteniendo todas sus propiedades térmicas en un segmento que va desde los 50° grados bajo cero a 110°.

Otra ventaja de la espuma de poliuretano es su peso reducido y su ausencia de goteo en caso de incendio.

Como características fundamentales del poliuretano, podemos distinguir:

- Alta capacidad de aislamiento
- Alta absorción de agua
- Resistencia a la transmisión de vapor de agua
- Adherencia a todo tipo de materiales
- Ahorro de espacio
- Autoextinguible
- Estable dimensionalmente, no se elonga, contrae ni deforma
- Excelente sello debido a su estructura cerrada

La espuma de poliuretano admite las siguientes clasificaciones:

1) ESPUMA EN CALIENTE

Son espumas que durante su reacción liberan calor, son fabricadas en piezas de gran tamaño, destinadas a ser cortadas posteriormente. Son fabricadas en un proceso continuo, mediante un dispositivo conocido como espumadora, que consiste en la unión de varias máquinas, de las cuales la primera es un mezclador que aporta y mezcla los diferentes compuestos de la mezcla. La segunda es un sistema de cintas sin fin, que arrastra la espuma durante su crecimiento, limitando al mismo para darle la forma deseada. La parte final de la espumadora es un dispositivo de corte para cortar al bloque en la longitud deseada.

Suelen ser las más baratas, las más utilizadas y conocidas por el público.

2) ESPUMA EN FRIO

Son aquellas que apenas liberan calor en la reacción. Se utilizan para crear piezas a partir de moldes, como rellenos de otros artículos, como aislantes, etc.

Su fabricación es a través de una espumadora sencilla, que consiste en un dispositivo mezclador. Suelen ser de mayor calidad y duración que las espumas en caliente, siendo su costo bastante mayor.

3) DENSIDAD

La densidad normalmente se expresa en libras por pie cúbico (pcf), o kilogramos por metro cúbico (kg/m³). La densidad es fundamental porque el poliuretano está formado por material y espacios vacíos.

La firmeza del poliuretano flexible es independiente de su densidad. Puede haber espumas de baja densidad y de superficie firme o de alta densidad y superficie blanda. Concluimos entonces en que no existe el concepto de densidad dura o blanda.

Es común utilizar la densidad para comparar las distintas espumas, pero únicamente es un fenómeno comparativo cuando hablamos de espumas con igual composición, ya que distintas fórmulas y combinaciones nos proporcionan espumas con características diferentes.

La variedad de combinaciones de las sustancias químicas a emplear, dependerá del tipo de espuma que se quiera lograr. En algunos casos se necesita obtener espumas que tengan la mayor duración posible, en otras la capacidad aislante, la facilidad de dar forma, la ligereza y otro factor de gran importancia es el costo.

Presentado entonces nuestro objeto de estudio, haremos hincapié en los factores principales que envuelven a la industria del poliuretano y las decisiones estratégicas fundadas en pilares teóricos que desarrollaremos en el marco teórico. Este hincapié permitirá un futuro análisis de evolución en las variables clave identificadas y nos permitirá observar la sensibilidad e impacto de cada una de ellas en la industria, y así aproximarnos a un análisis de competitividad de la misma.

1.2 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La industria del poliuretano se caracteriza por ser una industria tradicional, con muchos años de trayectoria, que ha crecido vigorosamente en los últimos tiempos en Uruguay.

Es por esta razón que consideramos interesante especializar nuestro conocimiento en el poliuretano, conocer su gran variedad de usos, y la cantidad de industrias que lo utilizan para elaborar su producto final.

Realizada esta investigación tendremos un conocimiento más amplio de una industria nacional en crecimiento, podremos ver cuáles variables tienen que ser de particular interés para el productor nacional y cómo podemos medirlas y analizar su impacto en la industria; con lo cual pretendemos aportar al proceso de toma de decisiones de las empresas del sector al igual que analizar las causas que la llevan a ser una industria competitiva.

1.3 ALCANCE Y EXTENSIÓN

Tomaremos como horizonte temporal los últimos diez años y en ese período analizaremos aquellos factores que determinan la organización interna de las organizaciones, aquellas variables que determinan el entorno de las empresas tanto a nivel cercano (ambiente específico) como general (ambiente general).

Nuestro caso de estudio se limitará al caso particular de colchones de espuma de poliuretano, siendo la rama más importante dentro de la industria del poliuretano y cuya relevancia se ha incrementado en los últimos años.

Analizaremos la estructura de mercado predominante, definiendo si hubo monopolio, oligopolio o la que corresponda. Investigaremos la presencia de factores exógenos en los precios de venta del mercado local y de exportación.

Indagaremos los requerimientos de inversión de la industria y si existe algún tipo de beneficio por parte del Estado.

Será también comprendido en nuestro alcance el estudio de las estrategias competitivas empleadas durante este lapso de tiempo y su correlación con la evolución de las variables clave identificadas.

Finalmente analizaremos aquellos factores que resultan del ámbito macroeconómico y de la política económica aplicada.

El trabajo será llevado a cabo a nivel nacional, centrándonos únicamente en el mercado externo al momento de analizar las posibilidades actuales y futuras de exportación.

1.4 METODOLOGÍA DE TRABAJO

En el desarrollo de la introducción, definiremos al poliuretano, el cual está compuesto por dos factores químicos esenciales. Analizaremos sus características, composición y diferentes usos.

Teniendo ya una visión general de dicho insumo, nos centraremos en el caso de colchones de espuma de poliuretano para limitar y enfocar nuestro análisis

Posteriormente realizaremos encuestas a empresas que producen y venden este producto derivado del poliuretano. También visitaremos las plantas industriales donde se elabora el mismo y tendremos contacto directo con el personal de planta. Esto nos brindará conocimientos claves en esta área y obtener información que quizá no sea brindada por medios públicos. Es fundamental obtener una comunicación con el personal de planta para conocer las precauciones y cuidados principales que deben tener al trabajar con este tipo de insumos. Es importante que nos informen las consecuencias que pueden llegar a ocasionar no trabajar con la indumentaria y cuidados necesarios.

Recurriremos a bibliografía de uso público, como ser la Biblioteca Nacional, páginas Web, medios de comunicación, monografías anteriores, etc.

Acudiremos a información proporcionada por la Bolsa de Valores y el Poder Legislativo en lo que respecta a determinar el papel del Estado en dicha industria, analizando si existe o existió algún tipo de subsidio por parte del mismo hacia estas industrias, analizar si su comportamiento es igual para con todas las empresas que elaboran este producto y determinar cuáles son los requisitos y el comportamiento que el Estado requiere de ellas.

Posteriormente haremos un estudio sobre la evolución histórica de las variables claves que hemos definido como estratégicas y su proyección hacia el futuro, ubicando a las mismas dentro del esquema eje de la investigación, el cuál define dentro de la competencia a los factores internos y externos como determinantes de la misma, al igual que el entorno macroeconómico que está presente en la industria y la competitividad de la misma.

Estaremos en condiciones de determinar qué variables claves son necesarias y fundamentales en industrias similares al poliuretano, al igual que su relación con las estrategias competitivas empleadas con dicha evolución y el margen de la industria.

Concluiremos nuestro estudio verificando la hipótesis planteada, analizando comparativamente las variables clave y su evolución.

1.5 HIPÓTESIS

La evolución de variables clave en el mercado de producción y comercialización de colchones de espuma de poliuretano, combinado con apropiadas estrategias competitivas, han permitido a la industria crecer en competitividad local e internacional manteniendo un buen nivel actual, aún siendo dependiente de insumos importados para la producción.

La hipótesis se verificará aplicando la metodología descrita en el punto 1.4.

1.6 ENFOQUE DEL TRABAJO SEGÚN PERSPECTIVAS DE PASADO, PRESENTE Y FUTURO

Definida la industria de colchones de espuma de poliuretano como una industria competitiva a nivel nacional, realizaremos un estudio evolutivo de las variables clave fundamentales.

En lo que respecta al pasado, podemos afirmar que si bien la producción aumentó entre los años 1993 y 2003, el sector no se caracteriza por emplear gran cantidad de mano de obra, la cual fue sustituida por la inversión realizada en maquinaria, que permitió optimizar los tiempos, recursos y costos.

A su vez, en aquellos tiempos no existían sindicatos o consejos de salarios para este sector, esto significa que no había un órgano en defensa y apoyo de los derechos laborales fundamentales y la igualdad de oportunidades en materia de empleo, al igual que la defensa con respecto a los mecanismos de protección a la industria nacional.

Esta industria se caracteriza por tener una empresa líder a nivel nacional, gracias al potencial que posee y su estructura de costos. Abasteciéndose para sí y para varias empresas del sector. Su trayectoria, capacidad de financiamiento, inversión tecnológica y su política de marketing le han permitido lograr su posicionamiento en el mercado que ha mantenido en los últimos años.

Podemos afirmar que la firma dominante ha sido casi monopolítica en el segmento de mercado escogido.

Podemos definir como una amenaza del sector, la entrada de productos desde el MERCOSUR, a menores precios que los locales.

El gobierno ha brindado apoyo a dicha empresa, a través de exoneraciones por inversiones.

En lo que respecta al presente, el objetivo es investigar cómo han evolucionado las variables clave del entorno y los factores internos a las organizaciones aplicables y cómo han afectado al sector. Analizar si existen variables nuevas y cuál fue su repercusión en el mercado nacional.

La mayor parte de los insumos utilizados son importados. Hay empresas que importan una parte, abasteciéndose el resto de su producción a través del mercado nacional. Es importante analizar cómo afectó al sector el incremento en el precio del petróleo en los últimos años y cuáles son sus efectos sobre los costos de producción, y perspectivas a futuro. ANCAP podría convertirse en un potencial proveedor de materia prima.

Indagaremos sobre las proyecciones a futuro del sector, y las ventajas y desventajas de la evolución en el futuro de las variables clave detectadas.

CAPÍTULO 2 – EL POLIURETANO

2.1 DESCRIPCIONES

En la producción de espumas plásticas, son utilizados varios polímeros, como ser, poliéster, poliéter y poliuretano, todos derivados del petróleo.

El poliuretano fue sintetizado y desarrollado en Alemania, hace 30 años. Es un material que posee propiedades termoplásticas y termoestables. El proceso de manufactura de las espumas de poliuretano flexible es complejo, aunque sus reacciones básicas son simples. El polímero básico, derivado del petróleo, (agua, polioliol, isocianuro) debe mezclarse con otros ingredientes para asegurar la producción de espuma de buena calidad. Estos ingredientes incluyen aminocatalizadores, catalizadores metalorgánicos, agentes de soplado auxiliares, rellenos, retardantes de llamas, colorantes y estabilizadores.

La espuma flexible de poliuretano es ampliamente utilizada en nuestra vida cotidiana, como ser en maletas, bolsas de mano, equipaje, muebles, colchones, almohadas, colchonetas, aisladores de sonido y tapizados.

Información General del Proceso

Proceso de espumajeado

Los químicos son llenados en el tanque de la máquina de espumajeado, luego el molde se coloca debajo de la máquina y empieza el bombeo. Los químicos son inyectados automáticamente dentro del tanque. Una vez que el tanque está lleno, se abre la escotilla y la mezcla es descargada dentro del molde. Posteriormente, el molde es transportado fuera de la máquina, los químicos empiezan el hinchamiento de la espuma y serán descargados. Luego el molde es colocado nuevamente debajo de la máquina, repitiendo el proceso automáticamente. El bloque de espuma descargado es transportado al área de corte. Un ventilador de escape expulsará todos los gases y vapores de la parte superior del tanque de la máquina de espumajeado.

Proceso de corte

El poliuretano puede cortarse horizontal o verticalmente. Una máquina de mesa vertical corre a través de un cojinete de bolas. La máquina presenta un dispositivo de detención que está montado en su parte frontal y es equipado con una escuadra movible, la cual puede ser movida de un lugar a otro mediante un engranaje. Esta disposición permite al operador cortar nuevas láminas de espuma de forma rápida y exacta.

Para un corte horizontal, la espuma es colocada dentro de la cabeza cortadora por medio de una mesa deslizable. La espuma puede ser cortada en diversos espesores en un rango de 2mm a 160mm.

Proceso de triturado

Este proceso está diseñado para desechos de poliuretano flexible o rígido.

Tres cuchillos cortadores manejados por un motor cortan rápidamente los trozos de esponja en partículas pequeñas para ser utilizado en el repegado de las espumas.

Proceso de repegado de la espuma

Esta máquina presenta un tonel de mezcla y un sistema de presión hidráulica. Luego que la espuma es destrozada en partículas, es fundida en el tonel de mezcla. Este tonel tiene un bastidor con una sección de bombeo interna, dos cabezales en su parte superior y un tanque de presión. Los cabezales tienen válvulas con boquillas rociadoras que usan aire comprimido para la atomización de los químicos. Después de la atomización, se abre una escotilla y la mezcla descende a un molde estándar. El molde es colocado bajo presión, transformando el aglutinado en espuma.

Proceso de pelado

En este proceso se pelan los bloques de espuma desde los cilindros de poliéter, poliéster o desde los bloques cuadrados de láminas delgadas y largas. El equipo de bobinado es sincronizado con la velocidad de la máquina peladora. Esta lámina puede ser producida en cualquier longitud y espesor.

Proceso de laminado

Aquí se laminan las espumas sobre varios tipos de placas. Los calentadores son equipados con una sección de calentamiento eléctrico consistente de 9 elementos, cada uno operando a 1.7 kw. La temperatura del laminado puede ser ajustada desde 0° C hasta 250° C.

Sistema computarizado

Opcionalmente, una computadora permitirá al operador fijar el color, tamaño, densidad y dureza del bloque de espuma que desea elaborar. Una vez ingresados estos datos en la computadora, se presentará un informe o resumen que indicará qué químicos deben ser colocados en el tanque de soporte, cómo se distribuirá la maquinaria y cuánto costará el bloque, cómo empaquetar el producto, cómo minimizar los desechos, cómo cortar el bloque de acuerdo a las exigencias del consumidor. A su vez, la computadora ayudará a solucionar otros problemas tales como la compra de materias primas, ajuste de averías, problemas en el inventario, etc.



2.2 COMERCIO MUNDIAL

La teoría tradicional sobre el comercio hace hincapié en los beneficios de la especialización ocasionados por las diferencias entre los países.

Las teorías más recientes señalan otros tipos de beneficios derivados del comercio que no están vinculados con las diferencias entre los países, tales como las economías de escala en la producción, el aumento de la competencia, el acceso a una mayor variedad de productos y el incremento de la productividad.

Cuando las empresas acceden a nuevos mercados pueden aumentar la producción y reducir sus costos. Al mismo tiempo, los consumidores tienen a su disposición una mayor variedad de productos a precios más bajos. Las empresas también pueden conseguir beneficios importantes gracias al acceso a insumos intermedios especializados.

Los costos del comercio han disminuido por razones de política (por ejemplo, la reducción de los aranceles y de los obstáculos no arancelarios) y por motivos tecnológicos relacionados con el transporte y la comunicación. Esto último es especialmente cierto si se tiene en cuenta la mejora de la calidad. Por ejemplo, aunque no hay pruebas concluyentes de una tendencia a la baja del costo del transporte marítimo, la reducción del tiempo de navegación debido a la mayor rapidez de los buques y a la disminución del tiempo de carga y descarga ha hecho descender los costos del comercio. En el caso del transporte aéreo, lo que más se ha reducido es el precio de los vuelos de larga distancia.

El comercio mundial de colchones recorrió varias etapas desde su inicio siguiendo un ciclo evolutivo. Inicialmente y por muchos años, se comercializó el clásico colchón de lana. Más adelante llegó el colchón de resorte, que en un principio estuvo vinculado con la industria siderúrgica, por el particular temple que debía tener el acero utilizado para satisfacer una función tan novedosa. Luego de la segunda guerra mundial, en los años '50, aparece el colchón de espuma de poliuretano, a partir del uso de productos químicos y sus derivados sintéticos.

Desde ese momento, el comercio mundial de colchones de espuma de poliuretano ha ido creciendo, especialmente en las últimas décadas gracias al fenómeno de la globalización y a los avances tecnológicos. Muchas empresas de diversos países han tenido la posibilidad de hacerse conocidas a través de Internet, y a su vez, de crear vínculos con clientes de todo el mundo. Ya dejó de existir una competencia meramente local, para pasar a tener competidores internacionales, buscando ingresar en mercados mundiales.

Analizaremos el comercio mundial visto primero desde el punto de vista de las importaciones de poliuretano y espuma de poliuretano. Esto nos dará una idea de los mercados a los cuales acuden las empresas uruguayas para abastecerse tanto de la materia prima como de insumos intermedios. Posteriormente nos centraremos en las importaciones de colchones de espuma de poliuretano, cuando se analice en detalle el entorno de la industria caso de estudio, al igual que sus factores internos.

2.2.1 POLIURETANOS

Las empresas no productoras de poliuretano tienen la opción de importarlo o comprarlo a empresas locales que lo producen. Vamos a analizar el lado de las importaciones.

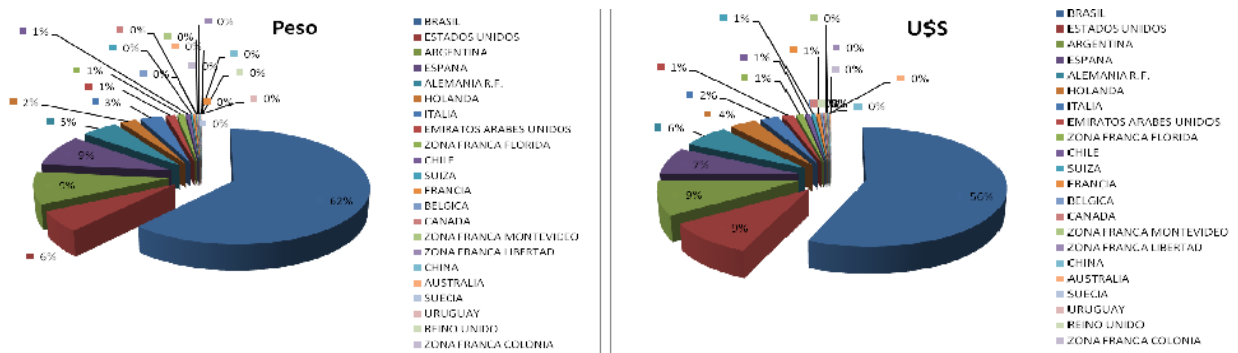


Gráfico 2.1 Fuente: ALADI

En este caso podemos ver que estas provienen en un gran porcentaje de Brasil, 62% en peso y 56% en u\$. Luego, en menor medida, aparecen las importaciones de EEUU, Argentina, España, Alemania, Holanda, etc.

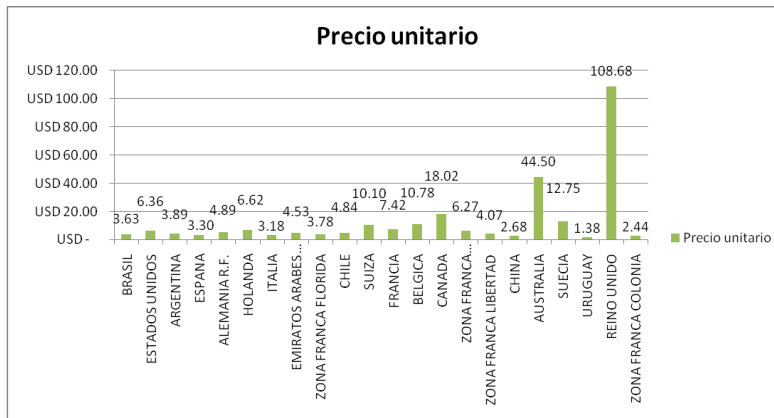


Gráfico 2.2 Fuente: ALADI

En cuanto al precio de los poliuretanos, pudimos analizar que claramente los más caros vinieron de Reino Unido, y luego Australia, y que los más accesibles son los provenientes de China, Zona Franca Colonia, Italia, España, Brasil, Argentina y Zona Franca Florida. Consultados a los productores de poliuretano locales, los mismos indican que el precio del poliuretano está asociado directamente con la calidad de los mismos, ya que el rendimiento en la utilización del mismo tiene variaciones importantes, las cuales se ven reflejadas en la diferencia de precios mencionada previamente.

2.2.2 ESPUMA DE POLIURETANO

La espuma de poliuretano es una variedad dentro del poliuretano, un producto terminado para utilizar como insumo en múltiples industrias. Es un material muy versátil, ya que según los aditivos y los sistemas de fabricación utilizados se pueden conseguir características muy distintas para usos muy diferentes, y de ahí la variedad de empresas que lo importan.

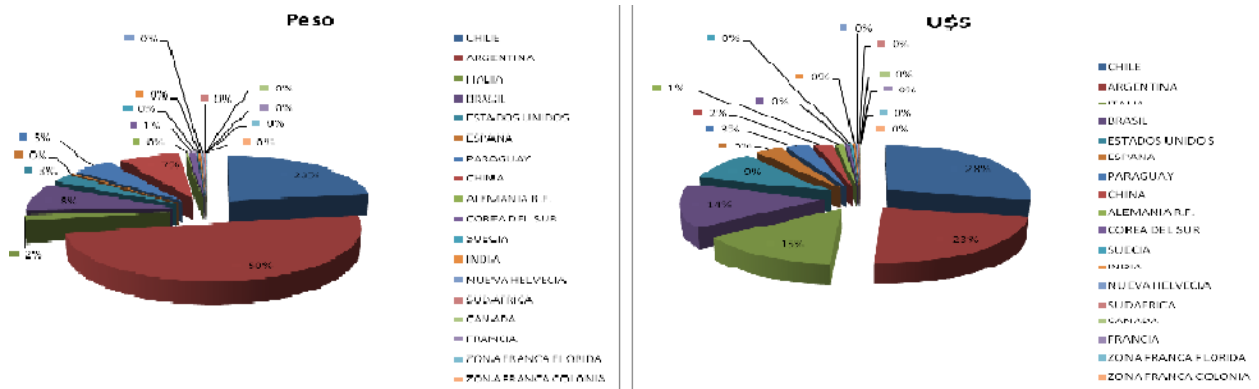


Gráfico 2.3 Fuente: ALADI

Podemos ver una gran diferencia de porcentajes si comparamos las gráficas de peso y de dinero. Mientras que en la gráfica que mide las importaciones en peso aparece Argentina acaparando un 50% de ellas, y Chile un 23%; en la gráfica que mide las importaciones en u\$s Argentina se lleva sólo un 23% del dinero invertido en importaciones de este producto, y Chile un 28%. Los precios de Argentina son los más bajos, y los precios de Brasil y sobre todo Italia son muy altos. Esto lo vamos a ver en la gráfica que sigue de precios unitarios:

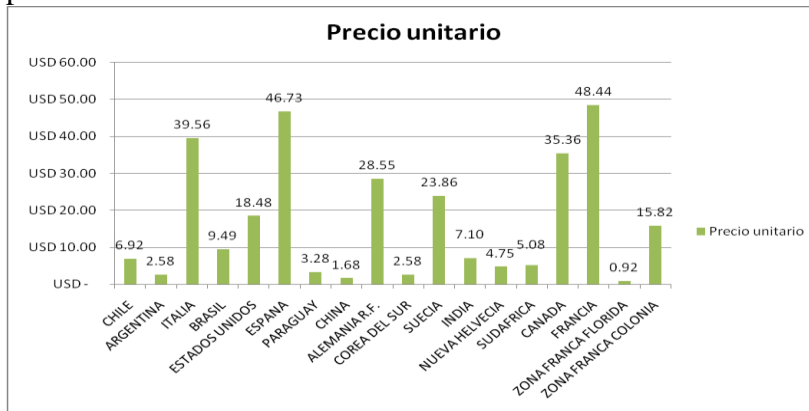


Gráfico 2.4 Fuente: ALADI

En general los precios europeos son muy altos, tanto España, Francia, Italia, Alemania y Suecia encabezan la lista. Canadá también aparece con precios altos, y EEUU un tanto menores, pero igualmente altos.

Los más bajos vemos que son básicamente del Mercosur y de Asia. Aparecen Zona Franca Florida, China, Corea del Sur, Paraguay, Argentina y Nueva Helvecia entre otros.

2.3 TECNOLOGÍA

Un producto de alta calidad, se logra con el perfeccionamiento del proceso productivo, hasta llegar al máximo avance para estar “al día” con los cambios del mercado.

Es fundamental ofrecerle al cliente el producto y servicio que está buscando, en el momento y lugar requerido. Para ello, es necesario contar con un prestigioso equipamiento en maquinaria y tecnología, que nos ofrezca un moderno producto de calidad superior.

Lo importante es satisfacer la necesidad del cliente a través del precio, calidad y confort que se pueda brindar. Esta es la meta de la firma dominante (DIVINO S.A.) en nuestro caso de estudio, estar siempre un paso adelante de las necesidades. Tal es así que constantemente está invirtiendo para renovarse técnicamente y capacitar al personal de planta en la utilización de sofisticada maquinaria. Ha conseguido que técnicos de otros países, especializados en el manejo de las máquinas, viajen a Uruguay para brindar dichas capacitaciones. Porque de eso se trata, de instruirse y especializarse en cada proyecto que DIVINO S.A. se propone, para brindarle al cliente el producto con las características adecuadas.

Por ejemplo, la empresa tuvo como innovación, la incorporación de nuevas telas utilizables en la producción de colchones, cuyo objetivo es repeler los mosquitos o absorber el sudor.

El mercado constantemente está lanzando nuevos insumos para apostar al buen descanso y lograr la máxima comodidad cuando de descanso se trata.

Como actual ejemplo, podemos mencionar a una firma venezolana que lanzó un colchón con aloe vera, desarrollado con tecnología de la NASA que induce a la conciliación del sueño.

A la hora de seleccionar un colchón para comprar, debemos pensar que una tercera parte de nuestro día lo destinamos a dormir, por lo tanto al momento de comprar un colchón estamos a la vez eligiendo el descanso físico y mental que deseamos tener. Del material y dureza del colchón, dependerá nuestra comodidad. No hay ningún modelo que nos quite los dolores de espalda o cuello, pero sí mejoran la postura del cuerpo y proporcionan alivio al malestar existente. El modelo no podrá ser ni muy duro ni muy blando. Si es muy duro, provocará gran tensión en la espalda, mientras que si es muy blando tensionará los músculos.

La firma dominante, luego de años en inversiones destinadas a la ampliación de producción, almacenaje e infraestructura; continuará con su plan de inversiones durante el año en curso, a efectos de tener capacidad suficiente como para enfrentar una demanda creciente. Las inversiones realizadas y en curso fueron destinadas tanto a obra civil como a incorporación de equipos, con el objetivo de ampliar la capacidad de depósito, ampliar la capacidad instalada para prensa de colchones y espumado, incorporando la fabricación de espuma inteligente.

El proceso productivo resulta mejorado y tecnificado gracias a los proyectos de ampliación que se han realizado y se están practicando.

Parte de las inversiones fueron destinadas a implementar la producción continua, dado que este procedimiento garantiza el rendimiento del 100% del material, permitiendo obtener un producto más homogéneo y exacto. DIVINO S.A. es la única empresa en el Uruguay que tiene este tipo de producción.

Realidad y antecedentes de las estrategias competitivas empleadas en la producción y comercialización de productos derivados del poliuretano en el Uruguay

Unos de los intereses principales de la empresa es acceder a mejores técnicas de producción que elevarán la velocidad de entrega y calidad de los productos. Tiempo atrás, incorporaron al equipamiento fabril, un sistema de cuadratización continuo de producción del “pan” de poliuretano el cual les ha permitido aprovechar en forma más eficiente el material y ampliar la oferta de distintas densidades, así como responder a las variaciones de la demanda en forma más ágil.

Una vez inauguradas las instalaciones en la planta de fabricación, la empresa comenzó a desarrollar una activa política de instalación de locales propios de venta al por menor e incorporó los rubros de equipamiento de muebles y ropa de hogar, como complemento de los tradicionales colchones y sommieres de resortes.

Luego de la apertura de locales comerciales, actualmente disponen de siete en Montevideo, uno en la Costa de Oro y uno en Maldonado, la empresa continuó reforzando su equipamiento fabril de manera de ampliar la oferta de mejores productos al mercado. Las inversiones realizadas a través de una combinación de recursos propios y apoyo financiero externo, le permitieron alcanzar mejoras en la productividad, lo que consolidó su capacidad competitiva frente a productos importados de Chile, Argentina y EE.UU.

En cuanto a su capacidad productiva, actualmente la empresa abastece sin dificultades el mercado interno uruguayo y posee capacidad ociosa (aproximadamente 20%) como para enfrentar potenciales incrementos en la demanda de espuma de colchones y similares, no así para peeling, el cual requiere de especificaciones técnicas más exigentes. Dicha capacidad, puede ser también usada para abastecer el mercado externo, permitiendo ampliar los niveles de exportación.

El diseño de la planta industrial de Divino, ha sido cuidadosamente estudiado, de modo de optimizar la eficacia de las diversas etapas del proceso productivo:



La capacidad instalada de producción y de materias primas es tan amplia que permite enfrentar sin demoras cualquier crecimiento ocasional de la demanda.

Para la fabricación de espuma de poliuretano, se dispone de equipamiento completo de origen Suizo. Para lograr la excelencia en la terminación de los colchones, cuentan con un exclusivo sistema de máquinas capitoneadas de última generación, cuya productividad es de las mejores del mundo. De esta manera comprobamos que el objetivo de DIVINO S.A. es invertir permanentemente en investigación y desarrollo de nuevas tecnologías que les permite estar siempre a la vanguardia.

2.4 TIPOS DE PRODUCTORES

Vamos a comenzar a analizar cuáles son las industrias productoras e importadoras de poliuretano en el Uruguay, lo cual nos va dar un panorama más amplio sobre la importancia de dicho producto como materia prima en diversos rubros.

Más allá de que nuestro análisis se centre en las empresas productoras de colchones, consideramos importante en este apartado mostrar la variedad de usos que tiene el poliuretano a través de todas las industrias que lo utilizan como insumo para su producto final:

Mayores Importadores de Poliuretanos por Rubro (2005-Oct 2008)

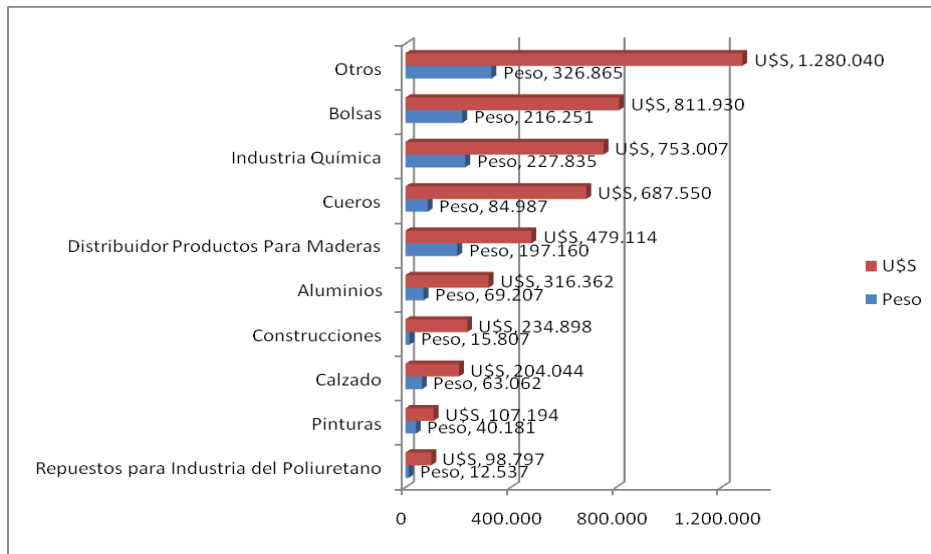


Gráfico 2.5 Fuente: ALADI

En este caso decidimos clasificar las importaciones por rubro para poder analizar cuáles son las industrias que importan en mayor medida este insumo. Vale aclarar que esto no significa que sean las industrias más importantes que trabajan con poliuretano, ya que existen muchas empresas como DIVINO S.A. que lo produce directamente en lugar de importarlo.

Los mayores importadores son empresas productoras de bolsas, empresas en la industria química, en la rama de cueros (Curtiembre Branaa S.A.), empresas distribuidoras de productos para la madera, de Aluminios, de Construcción, Calzado, Pintura, etc.

Considerando al poliuretano dentro de los insumos, tenemos un insumo intermedio que es la espuma de poliuretano, la cual es el insumo principal en nuestro caso de estudio. Analizando las importaciones de la misma tenemos el siguiente detalle:

Mayores Importadores de Espuma de Poliuretano (2005-Oct 2008)

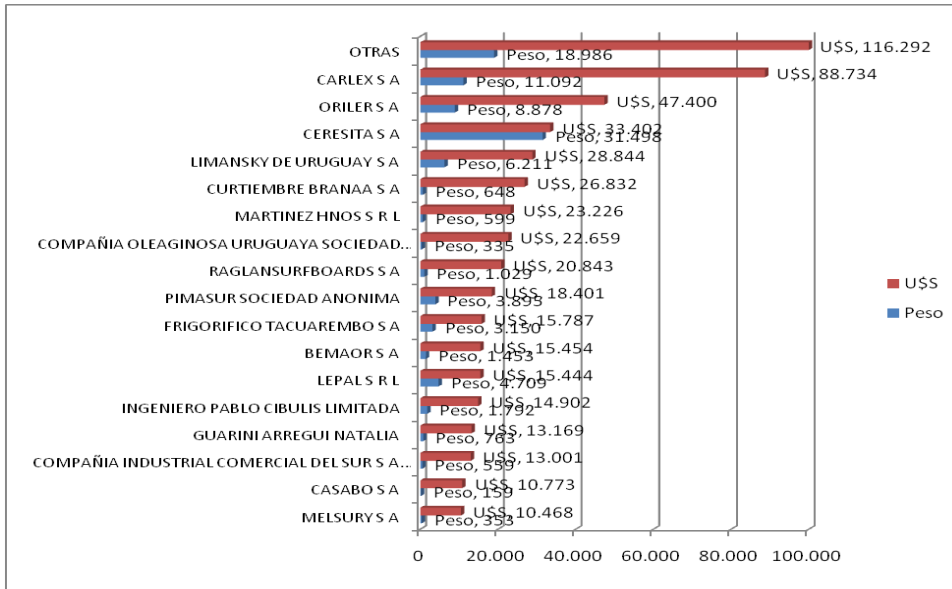


Gráfico 2.6 Fuente: ALADI

Las empresas que han importado más cantidad de espuma de poliuretano en los últimos años son las siguientes: Carlex S.A. y Oriler S.A. (Marroquinería), Ceresita S.A., Limansky de Uruguay S.A. (Colchones), Curtiembre Branaa S.A. (Cueros), Martinez Hnos S.R.L. (Calzados), Cia. Oleaginosa Uruguaya S.A. (Fabricación de aceites y grasas vegetales y animales), Raglansurfboards S.A. (Fabricación de tablas de surf), Primasur S.A., Frigorífico Tacuarembó S.A. (Frigorífico) entre otros.

Esto nos demuestra la gran cantidad de industrias que utilizan la espuma de poliuretano como insumo para su producción al igual que la gran variedad de usos que el mismo tiene.

De esta manera llegamos a una aproximación al mercado Uruguayo en cuanto a la utilización del poliuretano como insumo, a la diversidad de productores, el comercio mundial y la tecnología necesaria para producir de manera eficiente.

3 – EL MERCADO

3.1 EMPRESAS PRODUCTORAS EN URUGUAY

En Uruguay, las empresas productoras de poliuretano para ser empleado en la producción de colchones son entre las más importantes, las siguientes:

DIVINO S.A., El Galo, Deseos Mágicos S.A., Poliflex S.A., Sealy Uruguay S.R.L.

Comenzaremos analizando la empresa líder en el mercado uruguayo en fabricación de colchones, DIVINO S.A., la cual se dedica a la fabricación, producción, comercialización, importación, exportación y distribución de espuma de poliuretano en todas sus formas, colchones de resortes y toda clase de productos similares o conexos en general, así como materias primas, muebles, ropa de cama y baño y equipamiento en general para el hogar, la oficina y el jardín, con sus accesorios y mercaderías.

Como oportunidades y fortalezas podemos mencionar:

- Sus productos están dirigidos a los sectores de ingresos medios y altos.
- Instaló una serie de locales ubicados en puntos estratégicos, apuntando siempre a la comodidad y confort de sus clientes.
- Posee una moderna planta integrada con inversiones recientes en maquinaria.
- Incorporó tecnología fabril específica evitando el ingreso masivo de productos competidores importados.
- Mantiene un nivel de capital constante en dólares.

Como amenazas y debilidades, enumeramos las siguientes:

- Nuevos gustos y preferencias de los consumidores, lo que provoca estar en constante actualización para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Continuo avance de la globalización, que significa tecnificarse día a día y adaptarse a los nuevos cambios que demanda el mercado.
- Presenta dependencia con respecto a la importación de materias primas, corriendo el riesgo de abastecimiento.
- Flujo de caja con baja generación de efectivo, lo cual le da poca flexibilidad financiera.

El año 2002 marca para la empresa líder, un punto de inflexión en el desarrollo del mercado, esto es, en la fabricación de colchones y la comercialización de muebles.

La expansión del consumo que se había notado en la economía, al compás del mantenimiento de un tipo de cambio bajo y de una inflación controlada, dieron lugar a una incipiente recuperación hacia fines del 2003 y continuó en mayor grado durante el 2004, manteniéndose en el año 2005 y siguientes.

La empresa comercializa productos de alta calidad, dirigidos a un mercado de poder adquisitivo medio / alto. Su objetivo es hacer de la calidad de sus productos, una distinción respecto del resto de los productos similares que se comercializan en el Uruguay.

La empresa fue fundada en 1935 y se mantiene desde hace más de 70 años en manos de la familia Gervitz, quién ha logrado consolidarla como la principal fabricante, importadora y comercializadora de colchones en Uruguay, tanto de espuma de poliuretano como de resortes. Pocos años atrás, incorporó la importación y comercialización de muebles para el hogar que alcanza a generar aproximadamente un 35% del total de ventas de la empresa.

La planta fabril se encuentra en un terreno propio en la zona industrial de Camino Carrasco, ocupando 11.500 m². Su adyacencia al centro consumidor de Montevideo es una ventaja importante en términos de logística. Posee un depósito de 300 m² y otro depósito / taller de muebles de 400 m².

Es de constante interés de la empresa acceder a mejores técnicas de producción, que eleven la velocidad de entrega y calidad de los productos. Tal es así, que hace tiempo incorporaron al equipamiento fabril un sistema de cuadratización continuo de producción del “pan” de poliuretano que les ha permitido un aprovechamiento más eficiente del material y ampliar la oferta de distintas densidades, así como responder a las variaciones de la demanda en forma más ágil.

Luego de haber inaugurado las instalaciones fabriles en la mencionada planta, la empresa pasó a desarrollar una política de instalación de locales propios de venta al por menor e incorporó los rubros de equipamiento de muebles y ropa del hogar, como complemento de los tradicionales colchones y somniers de resortes.

Las inversiones realizadas mediante una combinación de generación propia y apoyo financiero externo, le permitieron alcanzar mejoras en productividad, lo que consolidó su capacidad competitiva frente a productos importados de Chile, Argentina y USA.

En cuanto a Poliflex S.A., la empresa hace 12 años que está en el mercado. En aquella época descubrieron que había una necesidad que no estaba siendo cubierta por la firma dominante, la necesidad de los clientes de tener un producto de mayor calidad y densidad. De esta forma fue que nació la empresa, fabricando poliuretano para la producción de colchones con el objetivo de elaborar un producto de mejor calidad.

Poliflex no es una empresa exportadora de colchones, dado que físicamente no cuentan con la capacidad para manejar grandes volúmenes de producción.

3.2 ESTRUCTURA DEL MERCADO

Existe una amplia variedad de tipos de mercado, donde los agentes económicos que participan, oferentes y demandantes, pueden tener comportamientos muy diferentes.

Analizaremos las cuatro formas principales de estructura de mercado, ellas son: competencia perfecta, monopolio, oligopolio, y competencia monopolística.

Hay características claves que diferencian a estos tipos de estructuras como ser el número de productores que hay en el mercado, el tipo de bien (homogéneo o diferenciado), grado de control del precio por parte de la empresa, y existencia de barreras a la entrada.

A continuación presentamos un cuadro con las características básicas de cada una de las estructuras:

CARACTERÍSTICAS	COMPETENCIA PERFECTA	MONOPOLIO	OLIGOPOLIO	COMPETENCIA MONOPOLÍSTICA
NUMERO DE PRODUCTORES	MUCHOS	UNO	POCOS	MUCHOS
TIPO DE BIEN	HOMOGÉNEO	ÚNICO	HOMOGÉNEO O DIFERENCIADO	DIFERENCIADO
GRADO DE CONTROL SOBRE EL PRECIO	NULO	TOTAL	ALGUNO	ALGUNO
BARRERAS A LA ENTRADA	NO	SI	PUEDEN EXISTIR	NO

Competencia perfecta

El mercado consiste en un número grande de firmas produciendo un producto homogéneo. Las empresas toman como dato el precio de mercado al que pueden vender sus productos, y en base a ello determinan las cantidades a producir.

Monopolio

Existe un único abastecedor de un producto o un servicio. En este caso la empresa tiene gran poder de mercado y la posibilidad de decidir sobre el precio venta de su producto o servicio, fijándolo en el nivel que maximice su beneficio.

Oligopolio

Cuando un mercado es dominado por una cantidad pequeña de firmas que poseen más del 40% de la cuota del mercado. Una de las barreras de entrada más importantes que impone el oligopolio es la cantidad de dinero necesaria que se debe desembolsar para estar al nivel de los productores que existen en el mercado.

Competencia monopolística

También llamado mercado competitivo, donde hay una gran cantidad de firmas que poseen una proporción muy pequeña de la cuota de mercado, que producen productos diferenciados. Se trata de la decisión de producir bienes y servicios con pequeñas variantes desde el punto de vista cualitativo respecto de los bienes producidos por los competidores. Esta diferenciación del producto les da poder de mercado para fijar su propio precio, teniendo como límite máximo el precio de la competencia de bienes cercanos, pero no idénticos.

A esta industria la calificamos como oligopólica, y lo justificaremos en los próximos capítulos en el análisis de formas de integración, precio, rivalidad y estrategias.

3.3 FORMAS DE INTEGRACIÓN

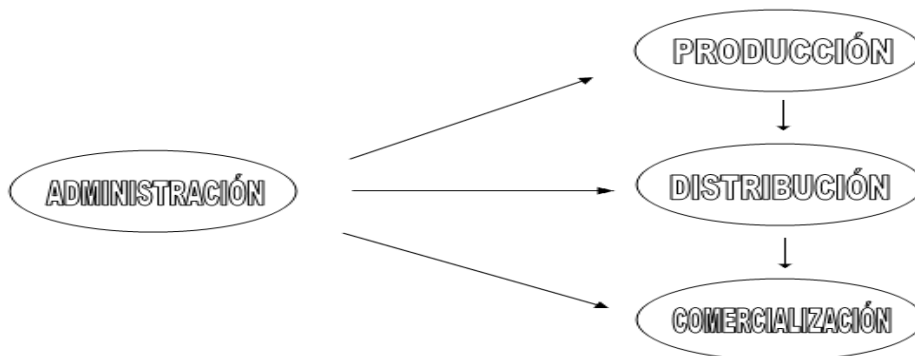
Como formas de integración definimos la horizontal y vertical.

La integración vertical implica un conjunto de decisiones que por su naturaleza, se ubican a nivel corporativo de la organización. Estas decisiones podemos clasificarlas en:

- Definir los límites que una empresa debería establecer con relación a las actividades genéricas de la cadena de valor de la producción.
- Establecer la relación de la empresa con las audiencias relevantes fuera de sus límites, fundamentalmente sus proveedores, distribuidores, clientes.
- Identificar las circunstancias bajo las cuales dichos límites y relaciones deberían cambiar para aumentar y proteger la ventaja competitiva de la empresa.

Una empresa se puede concebir como una cadena de actividades, donde podemos encontrar las siguientes:

- Administración
- Producción
- Distribución
- Comercialización



La actividad administrativa, es denominada “actividad madre”, la cual se encarga de organizar a las tres actividades restantes, las cuales desde el punto de vista de la cadena de valor se encuentran ordenadas desde la producción, pasando por la distribución, para llegar a la comercialización.

La amplitud y la extensión de la integración vertical dependerán del grado de dominio que una empresa elija ejercer sobre dichas actividades.

Optar por una integración vertical, no pasa sólo por el análisis económico de los beneficios contra costos, sino que también depende de aspectos de flexibilidad, equilibrio, organización, incentivos de mercado y capacidad de gestión de la empresa resultante.

Por oposición, definimos la integración horizontal como aquella forma de integración que busca controlar o adquirir el dominio de los competidores. Es aplicable cuando:

- La empresa compite en una industria que está creciendo.
- La empresa puede adquirir características monopólicas en una zona o región, sin verse afectada por el gobierno por “tender” a reducir a la competencia.
- Las economías de escala producen importantes ventajas competitivas.
- La organización tiene el capital y el talento humano que necesita para administrar correctamente la organización expandida.
- Los competidores están fallando debido a la falta de experiencia administrativa o porque necesitan determinados recursos los cuales están disponibles por su organización.

Estamos frente a una integración horizontal cuando una organización adquiere una empresa competidora para consolidar y ampliar su participación en el mercado.

DIVINO S.A. es una empresa integrada verticalmente, que presenta buenos márgenes y retornos sobre sus activos. En cuanto a su estructura de costos, los costos fijos mantienen una fuerte incidencia sobre su estructura productiva. Cabe agregar que el abastecimiento de materias primas, productos químicos para la elaboración de espuma de poliuretano, telas y alambre de acero trefilado son de origen importado, cuyo costo depende del vigente en el país de origen, así como también de la variación del tipo de cambio.

La forma en que se integra una industria puede llegar a ser un factor determinante para definir su grado de competitividad, ya que mediante la integración se producen sinergias que potencian el desarrollo de la industria.

Si llevamos el análisis más allá de la integración horizontal y vertical encontramos dentro de esta última dos tipos de integración diferentes, y así en resumen nos quedaría:

- Integración hacia atrás
- Integración hacia adelante
- Integración horizontal

La integración no es algo común en las empresas productoras y comercializadoras de colchones de espuma de poliuretano. Esto se debe en parte a que no existe la posibilidad de crear una unidad de negocios que asegure una fuente de aprovisionamiento de materias primas ya que la industria petroquímica no está desarrollada para producir polioliol y TDI, al igual que hasta el momento no se poseen hidrocarburos nacionales, por lo cual una integración hacia atrás no es posible.

Respecto a la integración horizontal, la misma existirá si se producen absorciones de competidores por parte de DIVINO S.A. que es la empresa líder.

La integración hacia delante implica un enfoque hacia los clientes de manera de asegurar la distribución de los productos a todos o la mayoría de los clientes.

De esta manera podemos ver el siguiente resumen donde se encuentran las formas de integración detectadas por empresa:

Integración	Empresa	Acción
Hacia atrás	No aplicable	No aplicable
Hacia adelante	DIVINO S.A. POLIFLEX S.A.	Locales de venta directa al consumidor
Horizontal	DIVINO S.A.	Adquisición de SYCAL S.A. Aquisición de marca POLIFOM

Cuadro 3.1 Fuente: Datos relevados

Podemos ver entonces una acción de integración hacia delante por parte de DIVINO S.A. y POLIFLEX S.A. y dos acciones de integración horizontal por parte de DIVINO S.A.

De todas maneras en nuestro caso de estudio no hay grandes casos de integración, en principio porque las materias primas no son nacionales y además de que las empresas son poco compatibles para fusionarse o integrarse, lo cual se ve más restringido aún por el reducido número de empresas en el mercado local.

Respecto a la integración hacia adelante, tenemos los siguientes casos que respaldan la acción de tener locales de venta directa al consumidor:

DIVINO S.A.: cuenta con 7 locales en Montevideo, 1 en costa de oro (Geant) y 1 en Maldonado (Punta del Este); adicionalmente cuenta con distribuidores exclusivos dentro de sus distribuidores totales.

POLIFLEX S.A.: cuenta con 2 locales en el interior y 1 en Montevideo.

Por el lado de la integración horizontal, tenemos el caso de DIVINO S.A. con la adquisición de SYCAL S.A. y la compra de la marca POLIFOM, esta última considerada competencia principal en su momento y fue la manera de neutralizar al competidor.

Podemos ver entonces que las decisiones de integración por parte de las mencionadas empresas llevaron a que las mismas tengan un buen posicionamiento, lo cual fue un gran aporte para la competitividad de la industria ya que se mejoró en materia de distribución y orientación al cliente.

Esto demuestra conocimiento en la parte gerencial de la industria respecto a las posibles formas de integración que sí fueron utilizadas por las empresas, por lo cual existe conocimiento en la materia y esto conlleva a que la industria sea más competitiva.

3.4 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

La distribución siempre se encuentra dentro de las funciones principales con las que una empresa debe cumplir de manera eficiente para tener éxito.

Los canales de comercialización son el medio para llegar al cliente y su apropiado uso le permitirá a la empresa reforzar su cadena de valor o desmerecer esfuerzos previos como puede ser la producción o compras de materia prima.

Pueden ser canales directos o indirectos.

Se denominan canales directos cuando la misma empresa se encarga de la entrega a sus clientes. Este tipo de canal de distribución es adecuado para pequeñas y medianas empresas que trabajan en una ciudad que se puede abarcar con medios propios.

Para tal fin, las empresas en general crean una estructura de reparto de pedidos con días y horarios establecidos por zonas geográficas.

Por otro lado, los canales indirectos son apropiados para medianas y grandes empresas que se encuentran en condiciones de producir bienes para un número grande de consumidores, distribuidos en varias ciudades y países, y a los cuales es imposible llegar en forma directa.

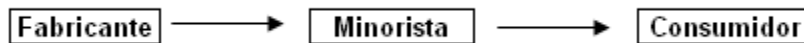
En este caso, existen diversos recursos comerciales de los cuales podemos valernos. Los más importantes son:

- Representantes autorizados: empresas que se dedican a comercializar nuestros productos de forma exclusiva en otras zonas, ciudades o países.
- Distribuidores autorizados: empresas mayoristas que se dedican a comercializar nuestros productos así como productos de otras empresas en otras zonas, ciudades o países.
- Comerciantes mayoristas: supermercados, shoppings, zonas francas o de libre comercio, cadenas de tiendas, etc. que comercializan con el consumidor final en otras zonas, ciudades o países.

Nuestro caso de estudio no escapa al primer enunciado ya que sin una apropiada distribución no se llegará al cliente y merece ser objeto de estudio en nuestro análisis.

Relavados los datos respecto a la estructura de distribución en las empresas, se encontraron dos principales modalidades:

1) Mediante intermediarios, modalidad utilizada en los principios de la industria:



2) Fabricando y vendiendo directamente al consumidor final, modalidad posterior:



Analizadas las dos principales modalidades de distribución, nos interesa identificar las mismas en nuestro caso de estudio, para eso haremos una breve reseña histórica en la industria de los productores y comercializadores de colchones de espuma de poliuretano.

Investigada la historia de SUDAMTEX, la planta en un principio estaba situada en Montevideo y posteriormente se trasladó a la ciudad de Colonia, esta decisión generó que se tenga que acudir a la modalidad de distribución con minoristas ya que el mayor porcentaje del mercado se encontraba en Montevideo y por ende se tuvo que incurrir en mayores costos logísticos.

Si bien esta decisión no generó la discontinuación de la fábrica, sí tuvo un peso negativo ya que si bien hubiera sido una buena decisión en el caso de que se quiera exportar a Buenos Aires, la producción local no era competitiva en ese entonces con la Argentina, por lo cual las ventas que históricamente se concentraron en la ciudad de Montevideo involucraban un mayor costo logístico para SUDAMTEX al igual que una menor captación de potenciales clientes, decisión poco favorable en términos de canales de distribución.

Adicionalmente, DIVINO S.A. que tuvo la iniciativa de implementar la modalidad de distribución directa al cliente final no tuvo grandes barreras por parte de los minoristas, por lo cual tuvo una fuerte inserción en el mercado, al igual que una importante reducción en sus costos solamente por ir contra una idea histórica que poco ayudaba a crecer en términos de competitividad.

Se ve entonces una evolución hacia la modalidad de venta directa al cliente. En un principio se utilizaba un minorista para llevar a cabo esta tarea, ya que se consideraba ético el uso de esta modalidad porque generaba más trabajo, y se hizo así de manera histórica.

En los tiempos en que SUDAMTEX (único competidor rival de DIVINO S.A.) producía, nunca utilizó la modalidad de venta directa al cliente. Consultados trabajadores de altos cargos jerárquicos, los mismos mencionaron que se pensaba en la segunda modalidad como más eficiente pero la historia no permitía que este cambio sea llevado a cabo sin trabas en el proceso.

De todas maneras ya que aproximadamente un 80% de las ventas se concentran en Montevideo y las empresas tienen sus plantas de producción en la ciudad mencionada, la segunda modalidad es la que predomina. Mientras que para las ventas al interior del país predomina la primera modalidad de distribución, lo cual es bastante lógico, ya que no se produce en esas ciudades que representan solamente un 20% de las ventas, y no se justifica la instalación de una planta de producción.

Se puede ver entonces que los canales de distribución son los apropiados para la industria y que han mostrado una evolución importante a lo largo de su historia.

3.5 **PRECIO**

Un precio bien definido debería permitir tres cosas: conseguir los objetivos financieros de la empresa; ajustarse a la realidad del mercado; y sostener una posición de producto manteniendo la coherencia con las otras variables del mix de marketing (producto, publicidad y plaza, que son los canales de comercialización).

En marketing, un precio eficiente es un precio que está muy cerca del máximo que el consumidor está dispuesto a pagar. En materia económica es un precio que transfiere la mayor parte del valor obtenido por el consumidor al productor.

El precio efectivo es el precio que la empresa recibe luego de los descuentos y bonificaciones.

La relación precio/calidad muestra la percepción de la mayoría de los consumidores que relacionan un precio alto con una mayor calidad. Esto suele ocurrir con los productos complejos que son difíciles de probar, o que es imposible probar hasta ser usados.

El precio de prestigio es la estrategia de precios que se sitúa en el punto más alto de la gama de precios. Los consumidores comprarán un precio de prestigio cuando crean que el precio elevado es un indicativo de buena calidad, o un signo de valor, o sea un producto que requiere un funcionamiento perfecto, y sería muy riesgoso no comprar el mejor.

En el mercado uruguayo, varían mucho los precios de los colchones de espuma. Tenemos por un lado empresas productoras como DIVINO S.A., que posee maquinaria de última generación para tener un producto que pueda competir con los mejores importados. Obviamente el colchón de DIVINO S.A. tiene precios más altos que otras empresas que no utilizan maquinaria tan avanzada o solamente producen colchones de menor calidad. Luego aparecen los importadores, que varían a su vez, según los productos que importan y el público al cual apuntan. Pullmaster por ejemplo, que vende colchones Simmons, apunta claramente a un público de mayor poder adquisitivo, mientras que Paganini Rossi, que también es importador, apunta a un público de nivel adquisitivo medio o bajo.

DIVINO y Simmons son ejemplos de colchones de alta calidad, y que pueden utilizar la estrategia de “precio de prestigio”, ya que la mayoría de los consumidores los asocian con una mayor calidad. Aquellos consumidores que tengan la capacidad adquisitiva van a querer los colchones más caros ya que automáticamente los asocian con la más alta calidad, claro que esos consumidores son un sector mínimo del mercado total.

Además, en cuanto a las facilidades de financiación, descuentos por pago contado o pronto pago, descuentos por volúmenes, condiciones de crédito, etc, encontramos que la mayoría de las empresas que entrevistamos ofrecen algún tipo de facilidad. Todas ofrecen un descuento por pago contado, así como también ofrecen financiamiento y pago en la cantidad de cuotas que permitan las financieras. No es común que haya descuentos por volúmenes.

Realidad y antecedentes de las estrategias competitivas empleadas en la producción y comercialización de productos derivados del poliuretano en el Uruguay

Relevados los datos podemos construir el siguiente índice que nos indica la evolución de precios en un colchón de espuma de poliuretano de dimensiones promedio:

Precio fines 1997	1.872,02	Indice Precios Ingreso mercado local
Mar-98	1.970,17	105,243
Jun-98	2.051,69	109,597
Sep-98	2.077,02	110,951
Dec-98	2.134,32	114,011
Mar-99	2.148,76	114,783
Jun-99	2.186,83	116,817
Sep-99	2.203,99	117,733
Dec-99	2.207,73	117,933
Mar-00	2.212,59	118,192
Jun-00	2.229,31	119,086
Sep-00	2.249,45	120,161
Dec-00	2.249,62	120,171
Mar-01	2.248,64	120,118
Jun-01	2.324,47	124,169
Sep-01	2.366,77	126,428
Dec-01	2.411,47	128,817
Mar-02	2.517,82	134,497
Jun-02	2.674,93	142,890
Sep-02	3.234,31	172,771
Dec-02	3.533,07	188,730
Mar-03	3.597,85	192,191
Jun-03	3.692,81	197,264
Sep-03	3.741,85	199,883
Dec-03	3.837,06	204,969
Mar-04	3.931,23	209,999
Jun-04	4.019,60	214,720
Sep-04	4.051,99	216,450
Dec-04	4.051,14	216,405
Mar-05	4.080,81	217,990
Jun-05	4.159,35	222,185
Sep-05	4.200,00	224,356
Dec-05	4.285,58	228,928
Mar-06	4.256,92	227,397
Jun-06	4.293,95	229,375
Sep-06	4.344,70	232,086
Dec-06	4.423,29	236,284
Mar-07	4.498,66	240,311
Jun-07	4.507,61	240,789
Sep-07	4.622,74	246,939
Dec-07	4.779,53	255,314
Mar-08	4.834,08	258,228
Jun-08	4.909,34	262,248
Sep-08	4.972,38	265,616
Dec-08	5.032,99	268,853

Cuadro 3.2 Fuente: INE

Para verificar la confianza en este índice, comparamos los datos obtenidos con información de venta real a fines del 2008, y encontramos el siguiente precio para un colchón de dimensiones aproximadas al promedio:

Colchón Espuma Premier. Densidad 30 Kg/m3.



Precio: \$ 5.490,00

Nombre: Colchón Espuma Premier. Densidad 30 Kg/m3.

Código: colpre1

Altura	Largo	Profundidad
25.00	90.00	190.00

* Medidas en centímetros

Descripción: Colchón de Espuma marca Meyer modelo Premier con pillow top. Espuma de poliuretano Dosiflex de alta densidad. Tapizado en tela de jackard belga totalmente capitoneado con espuma Dosiflex Soft. Densidad 35. Recomendado por especialistas. Lado invierno-verano. 5 años de garantía.

Las dimensiones promedio son:

- Densidad: 22 Kg/m3
- Altura: 25cms
- Profundidad: 190cm

Es coherente que este precio de \$5.490 se encuentre por encima del obtenido por medio del índice ya que sus propiedades son levemente superiores al promedio, por lo cual podemos confiar en la información obtenida en dicho índice.

3.6 **ELASTICIDAD (PRECIO – INGRESO)**

➤ **Elasticidad Precio**

La elasticidad mide la sensibilidad de una variable a otra. Es una cifra que nos indica la variación porcentual que sufrirá una variable en respuesta a una variación de otra de uno por ciento.

La elasticidad de la demanda mide la reacción de la demanda cuando uno de los factores que la afecta varía.

La elasticidad precio de la demanda mide la sensibilidad de la demanda a las variaciones del precio. Nos indica la variación porcentual que experimentará la cantidad demandada de un bien si sube su precio en uno por ciento.

Los tipos de demanda que existen son los siguientes:

- Demanda inelástica: la cantidad demandada es relativamente insensible a las variaciones del precio, como consecuencia el gasto total en el bien aumenta cuando sube el precio, es decir, los cambios en el precio ocasionan cambios proporcionalmente menores en la cantidad demandada. El producto tiene pocos sustitutos.
- Demanda perfectamente inelástica: la cantidad demandada es insensible a las variaciones del precio.
- Demanda elástica: la cantidad demandada es relativamente sensible a las variaciones del precio, o sea, el gasto total en el bien disminuye cuando sube el precio. El producto tiene muchos sustitutos.
- Demanda perfectamente elástica: La cantidad demandada es totalmente sensible a las variaciones del precio. El cambio porcentual en la cantidad demandada es igual al cambio porcentual en el precio.

Los factores que inciden en que la demanda de un bien sea más o menos elástica son:

1. Tipo de necesidades que satisface el bien. Si el bien es de primera necesidad la demanda es inelástica, se adquiere sea cual sea el precio; pero si el bien es de lujo la demanda será elástica, ya que si el precio aumenta los consumidores podrán prescindir de él.
2. Existencia de bienes sustitutos. Si existen buenos sustitutos la demanda del bien será muy elástica.
3. Proporción del ingreso gastado en un bien. Si el gasto en ese bien supone un porcentaje muy pequeño de la renta de las personas, su demanda será inelástica.
4. El tiempo transcurrido desde que cambió el precio. En general cuanto mayor sea el lapso mayor será la elasticidad de la demanda. Esto está relacionado con el tiempo para desarrollar nuevos sustitutos para ese producto.
5. El precio. Es posible que para precios altos la demanda sea menos elástica que cuando los precios son más bajos o viceversa, dependiendo del producto del cual se trate.

Recalculando la elasticidad precio para nuestro caso de estudio, tomamos la evolución del Índice de Precios del mercado local y llegamos a lo siguiente:

Año	Precio colchones de espuma en \$	Precio con base 1997=100	Variación precio	IVF base 1996= 100 (Consumo aparente)	Variación Q demandada	Elasticidad - ΔQ/ΔP
1996	1.843,29	98,47		100		
1997	1.872,02	100	-0,02	104,81	0,05	3,21
1998				114,21		
1999	1.927,72	117,93	-0,18	107,36	0,07	0,39
2000				104,64		
2001	2.038,10	120,12	-0,02	97,27	-0,1	-5,40
2002				89,14		
2003	2.100,00	204,97	-0,71	102,12	0,04	0,06
						-0,44

Cuadro 3.3 Fuente: INE, monografía poliuretano 2004

Para este cálculo se tomaron los datos de volumen físico obtenidos en la monografía anterior ajustando los precios de acuerdo al índice calculado en la sección anterior, el cual se contrastó con la realidad y dio razonable.

Regla de Interpretación

$\text{Elasticidad-precio de la demanda} = \frac{\text{Variación porcentual de la cantidad demandada}}{\text{Variación porcentual del precio}}$

Se dice que un bien es elástico, si la cantidad demandada responde porcentualmente más que las variaciones del precio. Elasticidad-precio > 1

Se dice que un bien es inelástico, si la cantidad demandada no responde a las variaciones del precio (en porcentaje), o lo hace levemente. Elasticidad-precio < 1

Podemos observar entonces que la demanda de colchones se ha mostrado **inelástica** respecto a su precio.

➤ ***Elasticidad Ingreso***

La elasticidad ingreso de la demanda mide la sensibilidad de la demanda a las variaciones del ingreso que perciben los individuos.

Tipos de bienes según su elasticidad ingreso:

- Bien inferior: a medida que aumenta el ingreso real disminuye la demanda del bien.
- Bien esencial: la demanda del bien no se altera por cambios en el ingreso real.
- Bien normal: un aumento en el ingreso real hace que la demanda aumente en una proporción igual o menor.
- Bien superior: un aumento en el ingreso real hace que la demanda aumente en una proporción aún mayor.

Recalculando la elasticidad ingreso para nuestro caso de estudio, tomamos la evolución del Índice de Salario Real (ver sección 5.3.1.1) y llegamos a lo siguiente:

Año	Ingreso de hogares ajustado	Índice Ingreso de hogares Base 1996=100	IVF (Consumo aparente)	Variación de Q demandada	Variación ingreso	Elasticidad
1996	17.114	100	100			
1997	18.419	107,62	104,81	0,05	0,02	3,02
1998	18.619	108,79	114,21	0,09	0,00	27,17
1999	18.305	106,96	107,36	-0,06	0,02	-2,61
2000	17.185	100,42	104,64	-0,03	-0,03	1,12
2001	16.171	94,49	97,27	-0,07	0,00	-17,09
2002	12.676	74,07	89,14	-0,08	-0,19	0,43
2003	12.346	72,14	102,12	0,15	-0,04	-3,69
						1,19

Cuadro 3.4 Fuente: INE, monografía poliuretano 2004

Regla de Interpretación

$\text{Elasticidad-ingreso de la demanda} = \frac{\text{Variación porcentual de la cantidad demandada}}{\text{Variación porcentual del ingreso}}$

- 1) **Bien inferior:** elasticidad ingreso de la demanda negativa
- 2) **Bien normal:** elasticidad ingreso de la demanda positiva. Pueden ser:
 - Bien de lujo:** si la elasticidad está por encima de 1
 - Bien necesario:** si la elasticidad está entre 0 y 1
- 3) **Bien saturado:** elasticidad ingreso de la demanda nula

Podemos ver que los colchones serían un bien de lujo pero cercano al valor 1, lo cual lo convierte en necesario. Podemos reforzar esta observación con los siguientes ejemplos de Elasticidad Ingreso:

Bien	Elasticidad-Ingreso
Alimentos	0.77
Vestimenta	0.82
Alojamiento	0.89
Transporte	1.10
Asistencia Sanitaria	1.90
Taxis	2.80
Prendas deportivas	3.70

En el cuadro se muestra la elasticidad típica para cada bien o servicio, y se ven las diferencias entre los distintos ítems. Los bienes de consumo necesario, como los alimentos, tienen una elasticidad ingreso menor a uno, en oposición a los de lujo, como las prendas deportivas. A los colchones como hemos mencionado, los ubicamos en un punto medio entre ambos conceptos, corroborado por un valor de 1,10.

Cuadro 3.5 Fuente: INE, monografía poliuretano 2004

Somos coherentes entonces con la observación de que el colchón de espuma de poliuretano es un **bien necesario**.

3.7 MARGEN EN LA INDUSTRIA

Cuando calculamos un margen tenemos dos componentes principales: los ingresos totales y los costos totales. La ecuación del margen entonces es la siguiente:

$$\text{MARGEN} = \text{INGRESOS TOTALES} - \text{COSTOS TOTALES}$$

Expresando la misma ecuación en términos de índice, la misma queda de esta manera:

$$\text{MARGEN} = \frac{\text{INGRESOS TOTALES}}{\text{COSTOS TOTALES}}$$

Tendremos entonces un margen positivo si los ingresos superan a los costos, mostrando un coeficiente mayor a 1 cuando se mantenga el dicho signo. Por el contrario tendremos un margen negativo si nuestros costos superan los ingresos, mostrando un coeficiente menor a 1.

De esta manera si nuestra industria caso de estudio es competitiva, la evolución en nuestro margen deberá prevalecer con indicadores superiores a 1.

➤ INGRESOS TOTALES

Para la realización del Índice de Precios de Ingresos se siguió la siguiente metodología:

- 1) Evaluación del porcentaje de exportaciones en los ingresos totales de la industria para nuestro caso de estudio, a lo cual se llegó con el siguiente razonamiento:
 - a. DIVINO S.A. es la única empresa exportadora y representa un 65% aproximado del market share local.
 - b. El porcentaje de ingresos de exportaciones de DIVINO S.A. dentro de sus ingresos totales es aproximadamente un 18%.
 - c. El coeficiente de exportaciones se aproxima al 11,7% ($0,65 * 0,18$)
- 2) El 88,3% restante corresponde a ingresos locales.
- 3) Ponderación de cada componente de ingresos de acuerdo al índice que mejor refleja su evolución, esto es el IPE para exportaciones y el IPM de consumo local para los ingresos dentro del país.
- 4) Utilizando como base el año 1997 se realizó el cálculo del índice para reflejar la evolución de los ingresos hasta diciembre de 2008.
- 5) Hecho esto se llega al siguiente cuadro y gráfica:

Realidad y antecedentes de las estrategias competitivas empleadas en la producción y comercialización de productos derivados del poliuretano en el Uruguay

Ponderador	IP Ingresos		INDICE PRECIOS INGRESO	Variación IPI	% Variación IPI
	IPM Bajo Com. IPMbc	IP Export. IPEbc			
	88%	12%	100%		
Mar-97	76,936	240,836			
Jun-97	77,972	257,089			
Sep-97	80,057	266,724			
Dec-97	81,786	271,654			
Mar-98	83,339	277,715	105,471		
Jun-98	86,788	284,656	109,630		
Sep-98	87,859	296,203	111,346		
Dec-98	90,283	290,061	113,771		
Mar-99	90,894	281,035	114,045		
Jun-99	92,505	260,461	114,912		
Sep-99	93,230	272,459	116,263		
Dec-99	93,389	253,556	116,586	4,676	5%
Mar-00	93,594	268,449	116,437	3,221	3%
Jun-00	94,301	277,829	117,700	2,634	3%
Sep-00	95,153	284,172	118,936	2,117	2%
Dec-00	95,160	289,782	119,197	2,499	2%
Mar-01	95,119	287,982	119,070	2,516	3%
Jun-01	98,327	301,580	123,261	3,096	3%
Sep-01	100,116	308,010	126,546	3,918	4%
Dec-01	102,007	315,790	128,006	4,989	5%
Mar-02	106,505	321,171	133,265	7,407	7%
Jun-02	113,151	362,855	142,558	10,180	10%
Sep-02	136,813	553,514	177,554	19,362	19%
Dec-02	149,451	582,139	192,941	30,337	30%
Mar-03	152,192	625,758	197,964	39,394	39%
Jun-03	156,209	644,820	203,304	45,767	46%
Sep-03	158,283	643,459	205,556	37,562	38%
Dec-03	162,310	711,083	213,100	26,861	27%
Mar-04	166,294	729,475	218,373	18,187	18%
Jun-04	170,032	732,061	222,656	11,393	11%
Sep-04	171,402	727,991	224,002	9,799	10%
Dec-04	171,366	691,107	222,296	8,221	8%
Mar-05	172,621	640,821	221,425	5,956	6%
Jun-05	175,943	621,081	224,236	3,754	4%
Sep-05	177,663	636,083	226,833	1,897	2%
Dec-05	181,283	612,645	229,811	1,688	2%
Mar-06	180,071	639,427	229,669	2,265	2%
Jun-06	181,637	665,403	232,588	3,020	3%
Sep-06	183,784	664,083	234,922	3,598	4%
Dec-06	187,108	680,284	239,361	3,794	4%
Mar-07	190,297	690,401	243,373	4,359	4%
Jun-07	190,675	713,605	244,843	4,745	5%
Sep-07	195,545	724,842	250,781	5,541	6%
Dec-07	202,178	709,138	257,468	6,399	6%
Mar-08	204,485	755,381	262,129	6,838	7%
Jun-08	207,668	764,077	266,071	7,683	8%
Sep-08	210,335	772,196	269,412	7,842	8%
Dec-08	212,899	798,553	273,460	7,487	7%

Cuadro 3.6 - Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos de: INE y CIU

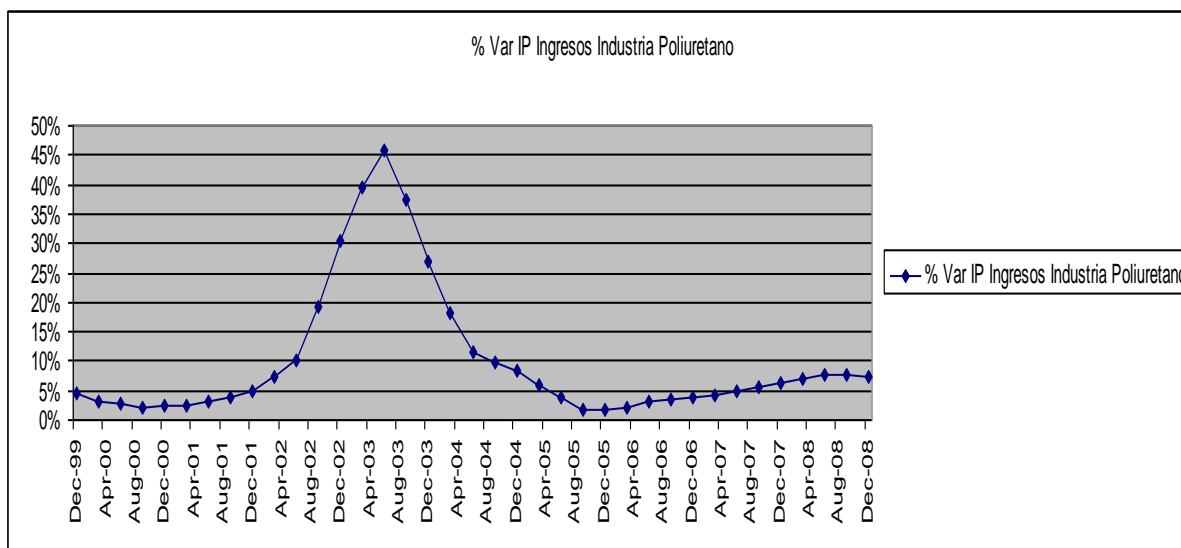


Gráfico 3.1

Se puede observar que la evolución del IPI para la industria se ha mantenido relativamente estable, con un alza en el año 2002 debido a la crisis y suba del tipo de cambio en su momento.

➤ **COSTOS TOTALES**

Para la realización del Índice de Precios de Costos se siguió la siguiente metodología:

- 1) Consideración de la estructura de costos para la industria del poliuretano de acuerdo a los datos relevados, la cual es la siguiente:
- 2)

Componente de costo	Porcentaje
Materia Prima	35%
Mano de Obra	25%
Amortizaciones	15%
Energía	10%
Gastos de Fábrica	10%
Otros	5%
Total	100%

Cuadro 3.7 - Fuente: Datos relevados

- 3) Ponderación de cada componente de costos de acuerdo al índice que mejor refleja su evolución:
- **Materia Prima (35%):** Para reflejar la evolución en los precios de la materia prima tenemos 2 componentes principales:

a) Petróleo (IPMPE): el mismo impacta en un 10,5% en la estructura de costos debido a que se estima que el precio de los hidrocarburos involucrados en el proceso de producción del Polioliol y el TDI no superan el 30% (esto se ve con mayor detalle en el capítulo 5.4.1.1) por lo cual nuestra ecuación es: $35 \times 0,3 = 10,5$.

b) Insumos Importados (IPPI): el componente restante de la materia prima sigue la evolución de los insumos importados por Uruguay. Si nos fijamos en el siguiente cuadro podemos ver la clasificación de la materia prima dentro de los Químicos, por lo cual el 70% restante dentro de la materia prima sigue esta evolución:

Productos	1990-1992		1997-1999		Variación media 1990-1999
	(mill. US\$)	(%)	(mill. US\$)	(%)	
Agropecuarios	85	5,3	144	4,0	7,8
Alimentos, Bebidas y Tabaco	67	4,1	287	7,9	23,1
Prod. Alimenticios	49	3,0	251	6,9	23,0
Textiles, Vestimenta y Cueros	102	6,3	233	6,4	12,6
Textiles	55	3,4	124	3,4	12,4
Químicos, Petróleo, Carbón y Plásticos	399	24,7	867	23,9	11,7
S. Químicas industriales	241	14,9	391	10,8	7,2
Otros químicos	80	4,9	245	6,8	17,5
Refinería de petróleo	44	2,8	102	2,8	12,5
Prods. metálicos, maquinaria y equipo	592	36,7	1437	39,6	13,5
Maquinaria no eléctrica	201	12,4	483	13,3	13,4
Maquinaria eléctrica	130	8,1	356	9,8	15,4
Material de transporte	193	12,0	433	11,9	12,2
Otros productos	368	22,8	659	18,2	8,7
Petróleo	185	11,5	200	5,5	1,1
Papel y cartón	44	2,7	141	3,9	18,2
Metálicas básicas	59	3,7	112	3,1	9,6
Resto	80	4,9	207	5,7	14,6
Total	1612	100,0	3627	100,0	12,3

Fuente: Elaborado en base a información del B.C.U.

- **Mano de Obra (25%):** Sigue la evolución del Índice Medio de Salarios (**IMS**) ya que el nivel de salarios dentro de la industria del poliuretano no tiene una separación significativa respecto a los laudos generales.
 - **Amortizaciones (15%):** Su evolución responde a los insumos importados, podemos ver en el cuadro anterior la existencia de maquinarias como un componente importante de las importaciones, por lo cual para seguir la evolución de sus precios también se utiliza el **IPPI**.
 - **Energía (10%):** Para reflejar la evolución en los precios de la energía tenemos 2 componentes:
 - a) **Energía eléctrica (IPC ENE):** el mismo impacta aproximadamente en un 9% por el funcionamiento de maquinarias e iluminación de las plantas.
 - b) **Agua (IPC Agua):** tiene un impacto aproximado de 1%, su uso principal es para limpieza de las plantas al igual que para mantenimiento de maquinarias.
 - **Gastos de Fábrica (10%):** el resto de los gastos de fábrica sigue la evolución del índice de insumos nacionales ya que la mayoría de los gastos se incurren de manera local, por lo cual para reflejar su evolución usamos el **IPM de insumos nacionales**.
 - **Otros (5%):** Incluye componentes de costo nacionales como ser publicidad, arrendamientos, etc. por lo cual la evolución de sus precios responde al **IPM de insumos nacionales**.
- 4) Utilizando como base el año 1997 se realizó el cálculo del índice para reflejar la evolución de los componentes de costo hasta diciembre de 2008.
- 5) Hecho esto se llega al siguiente cuadro y gráfica:

Realidad y antecedentes de las estrategias competitivas empleadas en la producción y comercialización de productos derivados del poliuretano en el Uruguay

Ponderador	IP Costos								INDICE PRECIOS COSTO	Variación IPC	% Variación IPC
	Salarios IMSbc	Aportes	Costos laborales totales	Ins. Nacionales IPM - PE	Ins. Importados IPI	Energía Eléctrica IPC ENE	Petróleo IPMPE	Agua IPC Agua			
	22%	3%	25%	15%	39,5%	9%	10,5%	1%	100%		
Mar-97	73,213	6,500	95,468	79,411	187,579	100,000	59,496	100,000	59,496		
Jun-97	75,909	6,500	98,541	82,684	195,963	100,591	59,496	99,395	62,222	105,223	
Sep-97	78,661	6,500	101,678	87,580	201,037	104,496	62,222	100,365	63,609	106,499	
Dec-97	80,972	6,500	104,313	89,565	203,839	106,526	63,609	102,968	64,302	106,445	
Mar-98	83,788	6,500	107,523	90,503	203,963	107,939	64,302	107,901	64,302	106,445	
Jun-98	85,689	6,500	109,690	92,358	206,025	108,227	64,302	111,662	64,302	106,445	
Sep-98	87,118	6,500	111,319	96,269	209,963	108,666	64,302	111,518	63,775	106,305	
Dec-98	88,670	6,500	113,089	93,555	228,373	108,875	64,302	114,573	63,334	106,129	
Mar-99	90,363	6,500	115,020	92,979	197,950	108,983	63,775	111,573	65,574	106,102	
Jun-99	90,837	6,500	115,332	91,490	198,260	109,286	63,334	114,573	65,574	106,102	
Sep-99	91,438	6,500	116,245	91,850	208,255	112,541	65,574	116,606	65,574	106,102	
Dec-99	92,270	6,500	117,193	92,465	202,421	114,890	65,558	116,629	65,558	106,454	(0,53)
Mar-00	93,088	6,500	118,126	91,854	202,172	128,865	78,797	119,065	78,797	112,054	-1%
Jun-00	93,992	6,500	119,156	94,829	200,812	138,825	84,383	119,948	84,383	114,392	2,55
Sep-00	94,756	6,500	120,028	95,838	207,573	150,403	92,500	119,598	92,500	118,536	4,57
Dec-00	95,405	6,500	120,768	96,805	201,147	156,854	98,204	119,959	98,204	119,141	7,94
Mar-01	96,157	6,500	121,624	98,115	205,344	161,187	100,119	124,013	100,119	121,166	8,61
Jun-01	96,689	0,000	110,208	99,894	213,785	165,190	102,955	125,664	102,955	120,129	7,88
Sep-01	97,061	0,000	110,655	100,765	217,620	163,605	100,109	125,672	100,109	120,598	6,09
Dec-01	96,779	0,000	110,334	100,999	221,702	162,786	99,005	124,876	99,005	121,080	4,06
Mar-02	97,538	0,000	111,199	103,555	233,238	165,686	103,313	129,155	103,313	125,085	2,89
Jun-02	98,376	0,000	109,874	110,527	263,561	182,268	125,167	135,191	125,167	137,338	5,25
Sep-02	97,059	0,000	110,653	145,093	399,139	210,256	157,843	155,019	157,843	179,054	16,95
Dec-02	99,621	0,000	113,574	160,223	583,377	230,758	185,407	160,044	185,407	225,916	38,18
Mar-03	101,810	0,000	116,069	166,575	445,315	271,085	210,410	172,989	210,410	207,916	54,08
Jun-03	103,287	0,000	117,753	171,611	444,957	272,704	217,383	179,461	217,383	210,539	63,35
Sep-03	104,300	0,000	118,908	177,398	420,563	278,070	218,497	184,854	218,497	207,864	51,46
Dec-03	106,027	0,000	120,877	190,058	430,804	291,969	232,313	186,249	232,313	216,025	26,18
Mar-04	108,433	0,000	123,620	192,823	414,945	312,717	250,383	198,718	250,383	219,029	13,73
Jun-04	111,200	0,000	126,775	200,384	422,045	326,629	273,067	199,984	273,067	227,863	5,70
Sep-04	114,390	0,000	130,411	200,766	410,976	338,544	298,957	200,485	298,957	231,869	4,99
Dec-04	116,990	0,000	133,376	191,622	341,731	341,050	311,253	189,873	311,253	219,307	6,62
Mar-05	118,500	0,000	135,097	185,715	324,689	323,793	276,840	189,016	276,840	207,833	3,92
Jun-05	120,130	0,000	136,955	183,148	296,573	340,414	320,790	191,645	320,790	211,212	(0,02)
Sep-05	124,980	0,000	142,485	181,784	235,835	355,489	336,850	196,184	336,850	204,239	(5,81)
Dec-05	129,007	0,000	147,075	176,947	211,770	368,708	370,810	198,459	370,810	206,661	-8%
Mar-06	134,933	0,000	153,832	181,256	186,320	364,106	354,680	200,490	354,680	200,787	(7,19)
Jun-06	135,793	0,000	154,813	184,733	147,133	382,800	382,800	201,524	382,800	199,810	(6,75)
Sep-06	138,033	0,000	157,366	190,518	132,134	386,991	399,883	201,524	399,883	202,177	(3,93)
Dec-06	143,660	0,000	163,781	196,926	234,678	352,661	339,083	201,547	339,083	211,956	(1,83)
Mar-07	151,310	0,000	172,502	206,537	232,570	355,520	335,730	204,391	335,730	215,018	0,74
Jun-07	151,750	0,000	173,004	211,904	552,963	369,471	355,887	203,363	355,887	284,954	12,64
Sep-07	161,567	7,500	198,042	227,232	563,988	399,921	376,863	183,714	376,863	303,227	25,42
Dec-07	161,567	7,500	198,042	235,716	595,482	405,109	373,160	180,546	373,160	310,825	36,74
Mar-08	169,904	7,500	207,547	241,937	599,966	401,378	390,230	184,360	390,230	317,732	46,78
Jun-08	169,904	7,500	207,547	246,924	616,542	401,024	409,888	191,988	409,888	325,353	37,53
Sep-08	176,751	7,500	215,353	247,855	620,848	401,281	414,802	192,116	414,802	329,076	26,38
Dec-08	176,751	7,500	215,353	247,879	642,949	401,409	414,802	192,372	414,802	333,409	17,19

Cuadro 3.8 - Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos de: INE, ANCAP, BCU y CIU

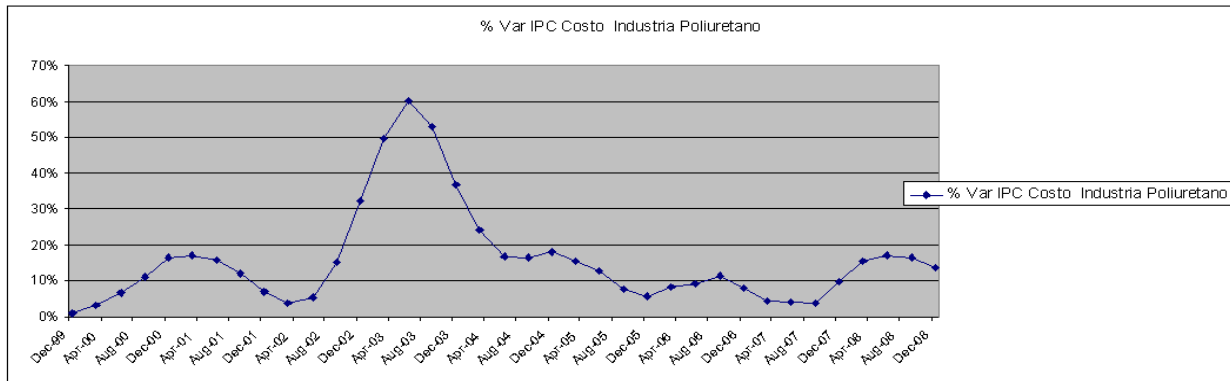


Gráfico 3.2

Se puede observar que la evolución del IP de costos para la industria se ha mantenido relativamente estable, con un alza en el año 2002 debido a la crisis y suba del tipo de cambio en su momento.

Posteriormente mantuvo una tendencia con pocas variaciones importantes, lo cual indica cierta estabilidad en el entorno en que se envuelve la industria de colchones de espuma de poliuretano.

➤ **MARGEN EN LA INDUSTRIA**

Obtenidos entonces los índices que reflejan la evolución en los precios y costos de la industria para nuestro caso de estudio, realizamos los cálculos mencionados en la primera parte para obtener el margen y llegamos a los siguientes datos:

Fecha	IP Ingresos Poliuretano	IP Costo Poliuretano	Margen
Mar-98	105,471	105,223	1,002
Jun-98	109,630	106,499	1,029
Sep-98	111,346	108,445	1,027
Dec-98	113,771	112,093	1,015
Mar-99	114,045	106,305	1,073
Jun-99	114,912	106,129	1,083
Sep-99	116,263	109,102	1,066
Dec-99	115,586	108,454	1,066
Mar-00	116,487	112,054	1,040
Jun-00	117,700	114,392	1,029
Sep-00	118,936	118,538	1,003
Dec-00	119,197	119,141	1,000
Mar-01	119,070	121,166	0,983
Jun-01	123,261	120,129	1,026
Sep-01	125,546	120,598	1,041
Dec-01	128,006	121,080	1,057
Mar-02	133,265	125,085	1,065
Jun-02	142,558	137,338	1,038
Sep-02	177,554	179,054	0,992
Dec-02	192,941	225,916	0,854
Mar-03	197,964	207,916	0,952
Jun-03	203,304	210,539	0,966
Sep-03	205,556	207,664	0,990
Dec-03	213,100	216,025	0,986
Mar-04	218,373	219,029	0,997
Jun-04	222,658	227,663	0,978
Sep-04	224,002	231,869	0,966
Dec-04	222,296	219,307	1,014
Mar-05	221,425	207,833	1,065
Jun-05	224,238	211,212	1,062
Sep-05	226,833	204,239	1,111
Dec-05	229,811	206,661	1,112
Mar-06	229,669	200,787	1,144
Jun-06	232,588	199,810	1,164
Sep-06	234,922	202,177	1,162
Dec-06	239,361	211,956	1,129
Mar-07	243,373	215,018	1,132
Jun-07	244,843	284,954	0,859
Sep-07	250,781	303,227	0,827
Dec-07	257,468	310,825	0,828
Mar-08	262,129	317,732	0,825
Jun-08	266,071	325,353	0,818
Sep-08	269,412	329,076	0,819
Dec-08	273,460	333,409	0,820

Cuadro 3.9 - Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos de: INE, ANCAP, BCU y CIU

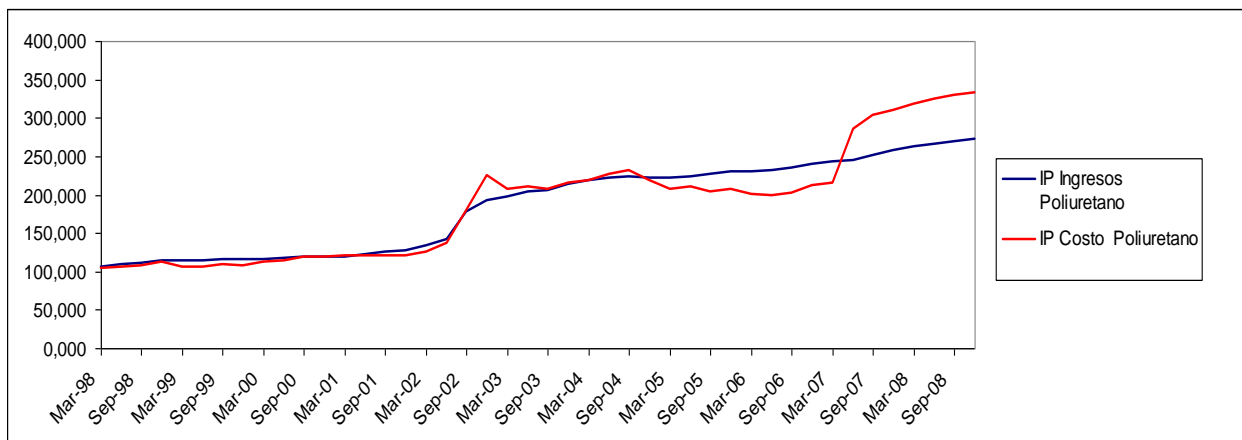


Gráfico 3.3

Llegamos a nuestra gráfica final que nos muestra la evolución de los márgenes de la industria en los últimos 10 años:

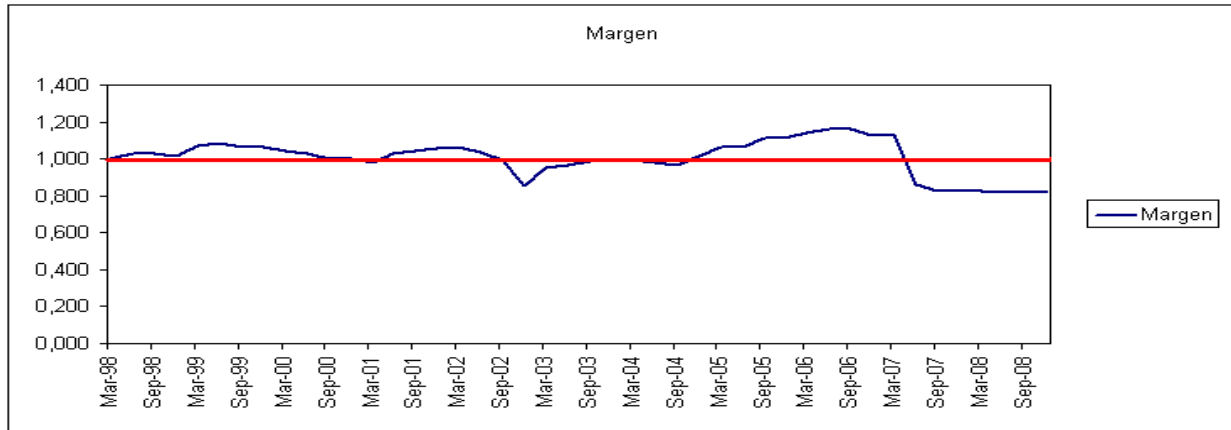


Gráfico 3.4

Cuando nos encontramos por debajo de la línea roja estamos indicando un margen negativo, estos casos se señalan adicionalmente con color rojo en el cuadro 3.3. De todas maneras se puede observar que el área por encima de 1 es sensiblemente superior a al área por debajo de 1, lo cual nos indica un buen nivel de competitividad a lo largo de los últimos 10 años.

➤ **Componentes de mayor impacto en la variación del margen en la industria**

1) Mano de Obra (25%): La mano de obra en el Uruguay se caracteriza por ser calificada y barata, la educación un importante factor en la competitividad de la industria.

Si analizamos en detalle la evolución del IMS Nominal, en particular el referente a “Textiles, Prendas, Curtiembres y Cuero” podemos ver la siguiente evolución:

	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Variación anual IMS Nominal Ind.	0,00%	0,70%	5,50%	6,80%	6,60%	13,20%

Cuadro 3.10 - Fuente: INE

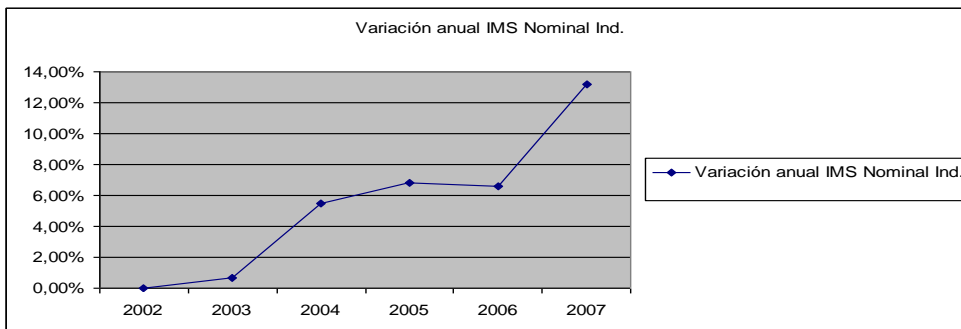


Gráfico 3.5

Realidad y antecedentes de las estrategias competitivas empleadas en la producción y comercialización de productos derivados del poliuretano en el Uruguay

Podemos observar que el margen sigue una evolución contraria a los salarios, en los años 2005 y 2006 el margen de la industria tuvo sus mejores resultados mientras que el salario se encontraba en sus niveles más bajos, lo cual indica un fuerte impacto de la mano de obra dentro de la industria para nuestro caso de estudio.

2) Tipo de Cambio: Si analizamos su evolución a lo largo de los últimos 10 años tenemos los siguientes datos:

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
TC Interbancario \$U - USD	10,469	11,334	12,095	13,314	21,216	28,159	28,658	24,429	24,023	23,421	24,409

Cuadro 3.11 - Fuente: INE

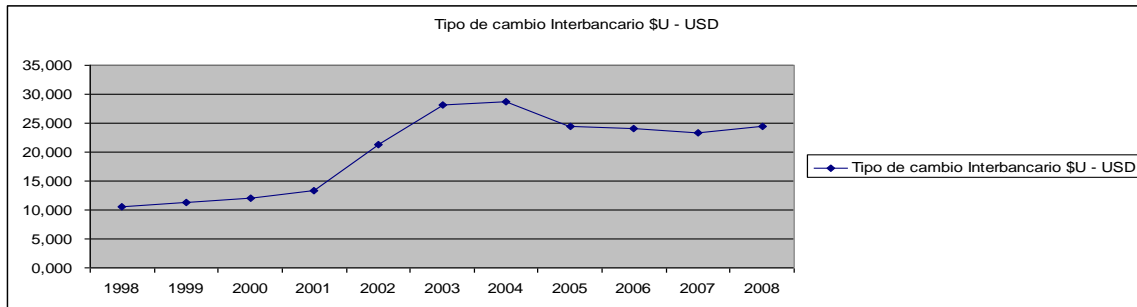


Gráfico 3.6

Podemos observar que si bien el tipo de cambio tuvo alzas importantes en los años desde el año 2002 al 2004 debido a la crisis financiera, la variación global fue relativamente estable en los años siguientes. En particular en el año 2008 el tipo de cambio sufrió grandes variaciones desde setiembre también debido a la reciente crisis financiera global que está aconteciendo.

Podemos ver el detalle de la posición mensual a continuación:

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
TC Interbancario \$U - USD 2008	21,020	20,838	20,352	19,956	19,752	19,428	19,212	19,279	21,467	23,173	23,980	24,409

Cuadro 3.12 - Fuente: INE

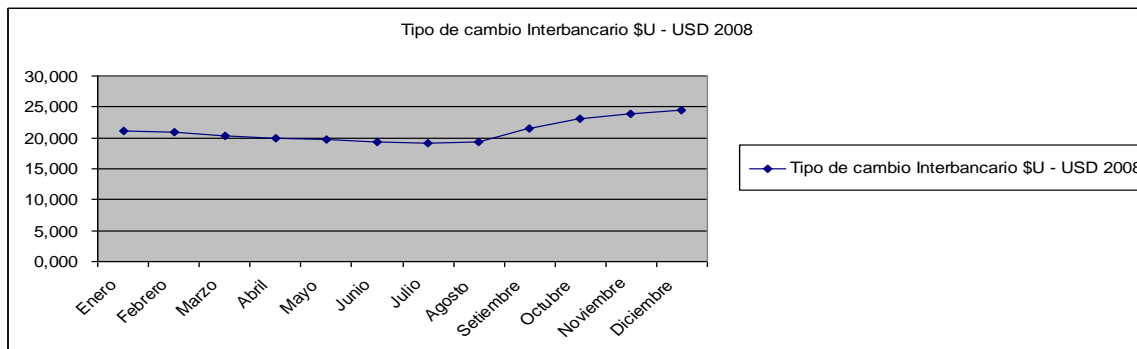


Gráfico 3.7

El tipo de cambio tuvo una variación importante en un corto período de tiempo situándose en agosto en 19,279 y llegando a un 24,409 en diciembre, esto es una variación al alza de 27% en solamente 5 meses lo cual debe llamar la atención de las personas involucradas en la industria y en la economía global, además de que se espera que esta tendencia se mantenga pero sin superar un TC de 28 tal como lo indica la encuesta de expectativas económicas del BCU.

Podemos observar que el porcentaje del tipo de cambio en el margen de la industria para nuestro caso de estudio tiene un mayor impacto en los costos que en los ingresos con valores de 18,51 en junio del año 2002 y de 25,51 en julio del mismo año, lo cual tuvo su impacto en setiembre del 2002 donde la industria comienza a mostrar márgenes menores a 1. Posteriormente se da un indicio de cambios en las estructuras de financiación desde el 2003 ya que se ajustan los costos a un tipo de cambio elevado, pero este cambio también tiene impactos negativos en el correr del año 2007 donde el tipo de cambio comienza a bajar nuevamente.

3) Inflación: Desde la perspectiva de nuestros costos en moneda nacional, nos va a importar la evolución del IPPN, en particular el referente a “Textiles, Prendas, Curtiembres y Cuero”:

	2003	2004	2005	2006	2007
Evolución anual IPPN	16,40%	-1,30%	-4,40%	1,20%	9,50%

Cuadro 3.13 - Fuente: INE

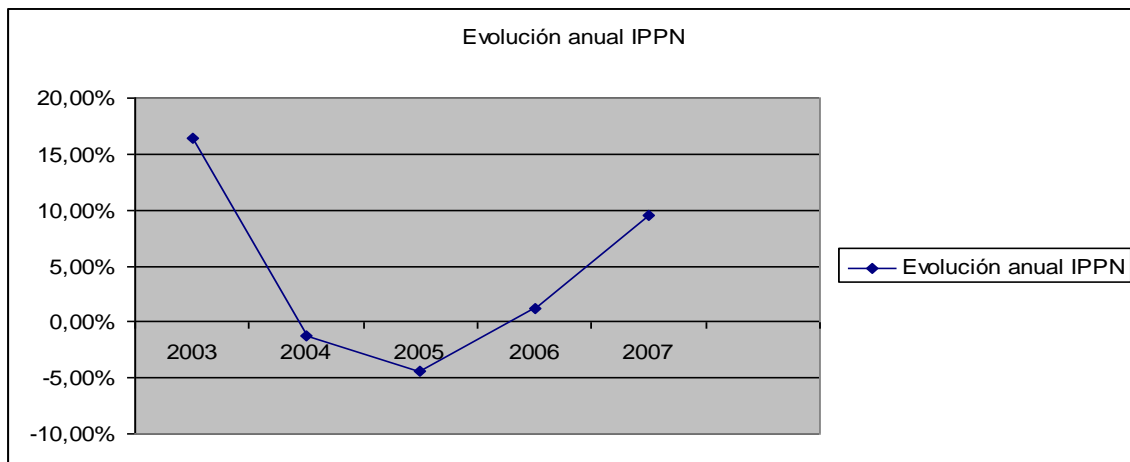


Gráfico 3.8

La evolución del IPPN en este rubro ha tenido profundos descensos y ascensos, situándose en el 2003 en un 16%, bajando a valores negativos en 2004-2005 y recuperando la tendencia positiva en el 2007 con un 9,5% pero todavía más bajo que en el 2003.

Realidad y antecedentes de las estrategias competitivas empleadas en la producción y comercialización de productos derivados del poliuretano en el Uruguay

Podemos observar entonces una relación inversa con el margen de la misma manera que para la mano de obra, mientras que el margen tuvo sus mejores resultados desde el 2004 al 2006, la evolución del IPPN se encontraba en sus niveles más bajos, por lo cual identificamos otro componente de fuerte impacto en la industria.

4) Insumos importados: La canasta de insumos importados tuvo un fuerte crecimiento en los últimos años, lo cual también se ve reflejado en la evolución del margen en la industria.

Para contrastar los resultados obtenidos en el margen con la realidad, podemos ver si alguno de los componentes mencionados tuvo cambios reales importantes en la industria y encontramos a la mano de obra con fuertes indicadores que reflejan la evolución en el margen. De esta manera tenemos los siguientes datos de DIVINO S.A.:

Fecha	Número de empleados	Variación Semestral	% Variación Semestral	Variación Total	% Variación Total
30 de Junio de 2005	353				
31 de Diciembre de 2005	347	-6	-2%		
30 de Junio de 2006	338	-9	-3%		
31 de Diciembre de 2006	396	58	17%		
30 de Junio de 2007	452	56	14%		
31 de Diciembre de 2007	468	16	4%		
30 de Junio de 2008	441	-27	-6%	88	25%

Cuadro 3.14 - Fuente: Bolsa de Valores de Montevideo

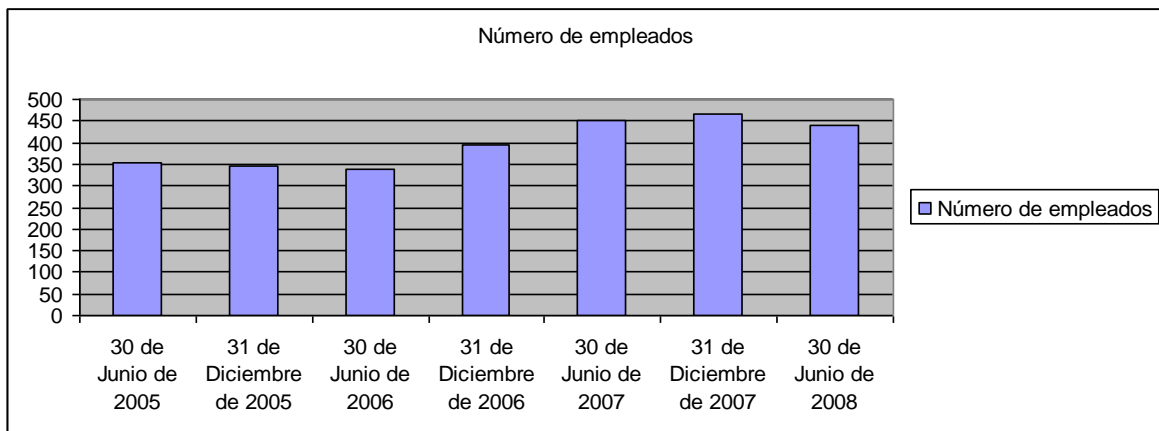


Gráfico 3.9

Se puede observar entonces una fuerte disminución en el personal de DIVINO S.A. producto de los márgenes negativos que se están obteniendo en el último año, de todas maneras esto no quita que la industria haya mostrado márgenes positivos a lo largo de los últimos 10 años.

CAPÍTULO 4: MARCO TEÓRICO

4.1 ¿QUÉ ES LA ESTRATEGIA?

4.1.1 INTRODUCCIÓN

Dadas las innumerables definiciones de estrategia que existen, trabajaremos con la definición de Michael Porter:

"La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos." M. Porter [121]. Estrategias Competitivas. (1992).

Esta definición de Porter será el punto de partida ya que la investigación tendrá un corte teórico de acuerdo al mencionado autor.

Independientemente de la opinión particular de M. Porter, se puede observar que en la definición de estrategia se mencionan tres conceptos clave:

- El entorno de la empresa
- La formulación y logro de objetivos
- La competencia

4.2 AMBIENTE Y FACTORES QUE INCIDEN EN LA ESTRATEGIA

4.2.1 INTRODUCCIÓN

Es imposible pensar en la estrategia de una compañía sin considerar el ambiente dentro del cual se desenvuelve.

El ambiente se debe analizar cautelosa y detalladamente ya que en base al mismo se optará por una u otra estrategia.

4.2.2 EL MODELO DE CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE M. PORTER

Una industria se define como un grupo de compañías oferentes de productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí. Los sustitutos son productos o servicios que satisfacen las mismas necesidades básicas del consumidor.

El desafío para los gerentes consiste en analizar las fuerzas competitivas de un ambiente industrial a fin de identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta una organización. Michael Porter desarrolló un marco teórico para auxiliar a los gerentes en la realización de este análisis. El modelo de las cinco fuerzas se concentra en las cinco fuerzas que generan la competencia dentro de una industria:

- 1) El riesgo por el nuevo ingreso de potenciales competidores
- 2) El grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria
- 3) El poder de negociación de los compradores
- 4) El poder de negociación de los proveedores
- 5) La proximidad de sustitutos para los productos de una industria

Porter argumenta que cuanto más fuerte sea cada una de esas fuerzas, más limitada estará la capacidad de compañías establecidas para aumentar precios y obtener mayores utilidades. Para Porter una fuerza competitiva sólida puede considerarse una amenaza puesto que disminuye las utilidades. Una fuerza competitiva débil puede tomarse como una oportunidad, pues permite que la empresa obtenga mayor rentabilidad. La solidez de las cinco fuerzas puede cambiar con el paso del tiempo, debido a factores que se encuentran fuera del control directo de una firma.

1) Potenciales competidores

Los competidores potenciales son compañías que en el momento no participan en una industria pero tienen la capacidad de hacerlo si se deciden. Las compañías establecidas tratan de hacer desistir a los competidores potenciales de su ingreso, puesto que cuanto mayor sea la cantidad de empresas que ingresen en una industria, más difícil será para aquellas mantener su participación en el mercado y generar utilidades.

Cuando analizamos a los competidores para nuestro caso de estudio tenemos que tomar por un lado la importación de materia prima, cuyos casos son los que refieren a los competidores que son productores de colchones de espuma de poliuretano, pero además tenemos que considerar a los comercializadores de colchones de espuma de poliuretano ya que pueden tomar una parte importante del mercado con productos importados si son bien acompañados de una apropiada mercadotecnia y servicio al cliente.

Realidad y antecedentes de las estrategias competitivas empleadas en la producción y comercialización de productos derivados del poliuretano en el Uruguay

Vemos entonces necesario analizar las importaciones de productos terminados al Uruguay, ya que su colocación será en plaza y por lo tanto los importadores serán nuevos competidores. Observamos el origen de las importaciones de colchones de espuma de poliuretano desde enero 2005 a octubre 2008:

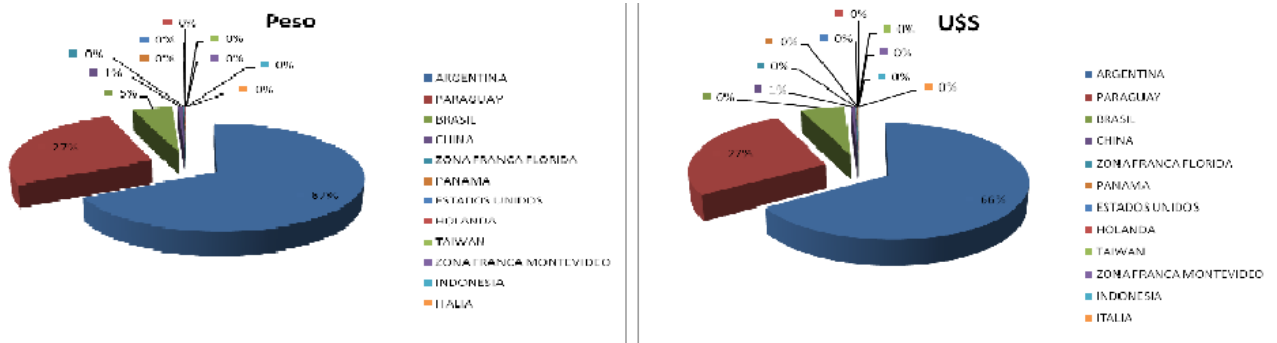


Gráfico 4.1 Fuente: ALADI

Las mismas se distribuyen entre Argentina (liderando con un 67%), Paraguay y Brasil, totalizando entre los 3 países el 99% de las importaciones totales en este período. Analizando también los precios vemos que no hay grandes diferencias:

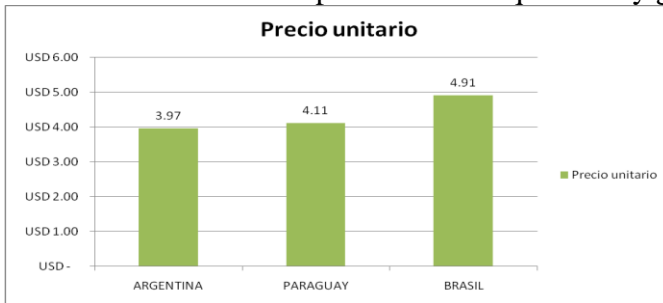


Gráfico 4.2 Fuente: ALADI

En este caso podemos ver claramente la incidencia que el MERCOSUR tiene en las decisiones de compra de los comercializadores de colchones de espuma de poliuretano.

Se puede hacer una primera observación cuando analizamos el origen de las importaciones y es que el MERCOSUR permite que existan empresas que se dediquen exclusivamente a la comercialización de colchones de espuma de poliuretano, ya que una importación desde países que se encuentren en continentes más lejanos tendría altos costos de logística y adicionalmente estarían gravados por un arancel.

Si analizamos las importaciones por empresa para el período enero 2005 a octubre 2008 tenemos el siguiente detalle:

Realidad y antecedentes de las estrategias competitivas empleadas en la producción y comercialización de productos derivados del poliuretano en el Uruguay

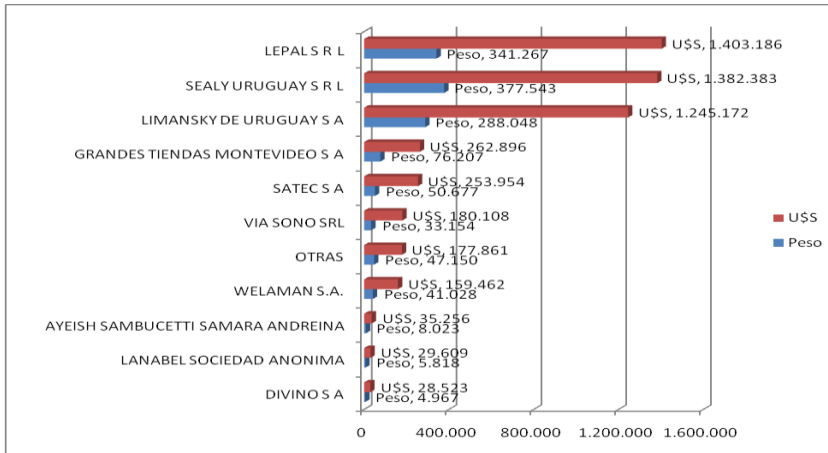


Gráfico 4.3 - Fuente: ALADI

Encontramos a los principales comercializadores que son: LEPAL S.R.L, SEALY URUGUAY S.R.L. y LIMANSKY DE URUGUAY S.A.

Estas empresas son el segundo componente de oferta en el mercado local representando aproximadamente un 20% y son objeto de análisis permanente por parte de los productores locales, ya que las importaciones generalmente son de alta calidad, al igual que se pueden traer productos innovadores que capten una parte del mercado.

Se puede ver entonces la existencia de empresas dedicadas exclusivamente a la comercialización de colchones, lo cual es uno de los principales componentes para aumentar la competitividad de la industria, ya que se conocen mejores prácticas como por ejemplo la mercadotecnia, orientación al cliente, exploración de innovaciones en el mercado y mayor eficiencia en la producción local para poder competir con precios de otros países que no tienen arancel para exportar.

Protección a la industria en cuanto a los competidores externos

El Gobierno tiene diversos mecanismos de proteger a la industria nacional; esta protección puede tener diferentes aproximaciones pero siempre existe independientemente del grado de desarrollo que tenga el país.

En general, mientras más desarrollado se encuentre el país mayor será la ayuda con que la industria cuente particularmente en lo que refiere a subsidios.

Identificamos para nuestro caso de estudio dos aspectos en el ambiente específico, que son la existencia de subsidios y de medidas de protección a la industria nacional, en particular las medidas antidumping.

Definimos al dumping como la práctica comercial consistente en introducir determinado bien a un mercado extranjero a un precio de exportación inferior a su valor normal, o sea que sería la exportación de un producto a un precio inferior al cual es comercializado en el mercado local.

En abril de 1994 se celebró la última instancia de negociación de la Ronda Uruguay y se creó la OMC (Organización Mundial de Comercio) encargada de velar por la administración y el cumplimiento de los acuerdos definidos en dicha ronda, entre ellos los antidumping. Por lo cual el Uruguay actualmente se encuentra dentro de los países que penalizan la competencia desleal y ofrecen compensaciones amparadas por acuerdos internacionales. Estas medidas antidumping aplican para cualquier industria que sea objeto de daño por este concepto sin discriminar el rubro, por lo cual el productor y comercializador de espuma de poliuretano se encuentra amparado en esta medida.

Otra forma de proteger a la industria es a través de los subsidios; si bien el gobierno uruguayo otorga algunos beneficios para industrias específicas, el caso del productor y comercializador de espuma de poliuretano no se encuentra dentro de los mencionados subsidios, que generalmente apuntan a sectores que están en difícil situación. De acuerdo a nuestra investigación esta posición es coherente ya que la industria cuenta con grandes beneficios que la hacen competitiva y autosuficiente.

Identificados a los subsidios y a las medidas antidumping como principales amparos gubernamentales respecto a la industria nacional, podemos concluir lo siguiente para nuestro caso de estudio:

Subsidios: la situación de la industria del poliuretano no es excepcional y se encuentra en la misma situación que la mayoría de las otras industrias ya que Uruguay es un país cuya economía no permite importantes subsidios. Los pocos favorecidos por este tema son los vinculados al agro y agricultura en materia crediticia aunque con poco efecto ya que también los países desarrollados otorgan grandes subsidios en los mismos ramos de industria. Descartamos entonces al subsidio como elemento favorable del entorno cercano.

Medidas antidumping: si se realiza una pequeña reseña histórica en la industria del poliuretano y en particular en el caso de colchones producidos con esta materia prima, resulta inevitable hacer hincapié en el caso de SUDAMTEX que supo ser la única productora capaz de poner en alerta a DIVINO S.A. en la década de los 80.

Posteriormente en la década de los 90 SUDAMTEX decide detener la producción ya que se había entrado en una etapa de recesión en la etapa de la dictadura, y adicionalmente al ser esta crisis a nivel regional se comenzaron a importar colchones de Argentina y Paraguay ya que se había generado un sobrestock importante.

Lo interesante respecto a la compra de colchones a Argentina y Paraguay era que el precio de importación era el costo para producir en Uruguay, se investigó respecto a los precios locales en dichos países y efectivamente se estaba exportando la producción en exceso al Uruguay para disminuir las pérdidas.

Adicionalmente hace aproximadamente 10 años el control de aduanas no era muy eficaz y existían altas probabilidades de ingresos de mercadería no declarados.

Llegamos entonces a la conclusión de que un factor clave en el cierre de SUDAMTEX fue el ingreso de mercaderías a precios desleales con origen argentino y paraguayo, lo cual es bastante predecible ya que existen muchos productores regionales que quieren colocar su producción con bajos costos logísticos porque las distancias no son muy grandes.

Pero si trasladamos esta situación en el tiempo y la ubicamos en el marco legal actual tal vez SUDAMTEX no hubiera tenido la misma desventaja y probablemente hubiera atravesado esa situación coyuntural, ya que actualmente existe la posibilidad de exigirle al gobierno una compensación por medidas antidumping.

Realizando esta reseña histórica y comparando la situación de hace aproximadamente 15 años, podemos ver que la industria se encuentra en un mejor amparo gubernamental, lo cual es un punto a favor especialmente en nuestro caso de estudio que cuenta con una importante competencia regional, especialmente de países a cercanas distancias como son Argentina, Paraguay y Brasil.

Aranceles y Mercosur

En un mercado globalizado como el actual, debemos siempre tener en cuenta a la competencia internacional o por lo menos a la regional, al igual que las trabas o beneficios que el gobierno emplea como forma de proteger o motivar una industria. Respecto a estos asuntos en el caso de la industria del poliuretano, para el caso de colchones de espuma de poliuretano, nos interesa conocer el efecto del MERCOSUR y de los aranceles.

En primer lugar tenemos al Mercado Común del Sur (MERCOSUR), el cual fue suscripto el 26 de marzo de 1991 a través del Tratado de Asunción, cuyos integrantes fueron la República Argentina, la República Federativa del Brasil, la República del Paraguay y la República Oriental del Uruguay; constituyendo el proyecto internacional más relevante en que se encuentran comprometidos estos países.

En diciembre de 1994, en la Cumbre de Presidentes de Ouro Preto, se aprobó el protocolo adicional al Tratado de Asunción, conocido como Protocolo de Ouro Preto, donde se establece la estructura institucional del MERCOSUR y se lo dota de personalidad jurídica internacional.

A través de este Protocolo, se puso fin al período de transición y se adoptaron los instrumentos fundamentales de política comercial común que rigen la zona de libre comercio y la unión aduanera que caracterizan hoy al MERCOSUR, encabezados por el Arancel Externo Común.

De esta forma, los Estados Partes, iniciaron una nueva etapa, denominada de consolidación y profundización, donde la zona de libre comercio y la unión aduanera son pasos intermedios para alcanzar un mercado único que genere mayor crecimiento de sus economías.

El MERCOSUR generó cambios fundamentales para las economías de la región, dado que se constituyó como una unión aduanera.

En primer lugar, genera un gran compromiso entre los cuatro países, que se refleja en una tendencia natural al disciplinamiento conjunto de las políticas económicas nacionales, asegurando conductas previsibles y no perjudiciales para los socios.

En segundo lugar, existe un arancel externo común.

En tercer lugar, la nueva política comercial tiende a fortalecer y reafirmar los procesos de apertura e inserción en los mercados mundiales.

Por otro lado tenemos el uso de aranceles por parte del gobierno, que podrá tener efectos positivos o negativos dependiendo de la industria, y que también deben considerarse dentro del ambiente cercano en nuestro caso de estudio.

Existe una estrecha relación entre la aplicación de aranceles y los convenios de MERCOSUR ya que uno de los principales instrumentos que se aplican para apuntar a un mercado común es el arancel, en particular el AEC (Arancel Externo Común) que es un requisito básico para avanzar en las etapas de integración internacional.

Realidad y antecedentes de las estrategias competitivas empleadas en la producción y comercialización de productos derivados del poliuretano en el Uruguay

En particular para nuestro caso de estudio, el MERCOSUR ha sido un factor positivo para el desarrollo de la industria, podemos ver esto en los siguientes cuadros:

Productos finales	Código	Descripción	Arancel nacionales al Resto del Mundo				Intra Mercosur
			Uruguay	Argentina (1)	Brasil	Paraguay	
392113 Espuma de poliuretano	39211310	Con base poliéster	2	2	2	2	0
	39211390	Los demás	16	16	16	16	0
390950 Poliuretano	39095011	Soluciones en disolventes orgánicos	14	14	14	14	0
		En dispersión acuosa	2	2	2	2	0
		Los demás	14	14	14	14	0
9404100000 Somieres			18	18	18	18	0
9404210020 Colchones de plástico			18	18	18	18	0

Cuadro 4.1 - Fuente: ALADI

Insumos	Código	Arancel nacionales al Resto del Mundo				Intra Mercosur
		Uruguay	Argentina (1)	Brasil	Paraguay	
2929101000 - DIISOCIANATO DE DIFENILMETANO		14	4	14	14	0
2929102100 - Mezcla de isómeros		0	14	14	0	0
2929102900 - Los demás		14	14	14	14	0
2929103000 - ISOCIANATO DE 3,4-DICLOROFENILO		14	14	14	14	0
2929109000 - Los demás		2	2	2	2	0
390720 - Los demás poliéteres	39072011	14	14	14	14	0
	39072012	2	2	2	2	0
	39072020	2	2	2	2	0
	39072031	14	14	14	11	0
	39072039	0	14	14	0	0
	39072090	14	14	14	14	0
2709001000 - De petróleo		0	0	0	0	0

(1) Se debe agregar un 0,5% de Tasa Estadística

Cuadro 4.2 - Fuente: ALADI

Podemos observar que la situación arancelaria respecto a productos terminados es equitativa para todos los países integrantes del MERCOSUR, por lo cual no se incurre en el riesgo de que otros países vecinos apliquen aranceles menores para introducir productos finales a la región por un precio menor al que se podría en Uruguay.

Por otro lado, también se posee arancel 0% para importar insumos desde países integrantes del MERCOSUR lo cual es un elemento muy favorable para la industria del poliuretano ya que en Uruguay no existe la industria química aplicable para obtener insumos de origen nacional, al igual que no se posee hasta el momento los hidrocarburos necesarios para desarrollarla. Al estar dentro del arancel 0% para los insumos, Uruguay posee beneficios arancelarios adicionales (en color rojo) respecto a los otros países del MERCOSUR, por lo cual es aún mejor para las industrias locales.

Adicionalmente el gobierno Uruguay no aplica aranceles a la exportación lo cual es otro motivante para desarrollar la industria y que actualmente está siendo aprovechado únicamente por DIVINO S.A., además de contar con el beneficio de financiamiento de exportaciones que otorga el Banco Central del Uruguay.

2) Rivalidad entre compañías establecidas

Si esta fuerza competitiva es débil, las empresas tienen la oportunidad de aumentar precios y obtener mayores utilidades. Pero si es sólida, la significativa competencia de precios limita la rentabilidad al reducir los márgenes que se obtienen en las ventas. El grado de rivalidad entre estas organizaciones dentro de una industria depende ampliamente de tres factores: la estructura competitiva, condiciones de demanda y barreras de salida. En cuanto a las barreras de salida que puedan existir en esta industria, resulta válido destacar que al ser necesaria una inversión importante en maquinaria especializada, esto puede volverse una barrera de salida del sector. Por otro lado, se puede decir que no existen fuerzas (sindicales o gubernamentales) que actúen ante una decisión de abandonar el mercado. Por lo cual las empresas productoras tendrán más barreras de salida que las importadoras. El liderazgo en el mercado de colchones de DIVINO S.A., hace que sea claramente oligopólica, dado que controla el 45% del mercado de resortes y el 65% aproximado del mercado de espuma. Sus mayores competidores no son fabricantes y mantienen una apreciable distancia en su participación en el mercado.

Esto se justifica con la estrategia que persigue la empresa, siguiendo la estrategia de líder, apostando siempre a la calidad y precio del producto o servicio, a la satisfacción y necesidades del cliente. Se trata de una empresa que ocupa una posición dominante en el mercado y es reconocida como tal por sus competidores, siendo el punto de referencia al cual las otras organizaciones se proponen imitar o atacar.

3) El poder de negociación de los compradores

Los compradores se pueden considerar una amenaza competitiva cuando obligan a bajar precios o cuando demandan mayor calidad y mejor servicio. De manera alternativa, los compradores débiles suministran a la compañía las oportunidades de aumentar los precios y obtener mayor rendimiento. Si los compradores pueden hacer demandas a una compañía dependen de su poder relacionado con el de aquella. Los consumidores son la etapa final en todo el proceso de producción, la organización debe saber cómo orientarse al cliente y cumplir los requisitos específicos que demande cada cliente, lo hará en mayor o menor grado dependiendo del nivel de diversificación que tenga.

Los clientes son personas y por su naturaleza tienen diferentes gustos, los cuales adicionalmente están sujetos a cambios que son de difícil predicción para las empresas. De todas maneras podemos identificar diversos factores que pueden hacer que los gustos de los consumidores tengan mayor volatilidad y que aplican para nuestro caso de estudio. Entre ellos encontramos:

- Introducción de productos innovadores que sean llamativos (colchones con sistema antimosquitos)
- Cambios en los ingresos de los consumidores (de colchón a sommier)
- Cambios en preferencias por cuestiones de dimensión y edad (colchones de mayor tamaño y resistencia)

Realidad y antecedentes de las estrategias competitivas empleadas en la producción y comercialización de productos derivados del poliuretano en el Uruguay

Por otro lado también encontramos factores que resienten la volatilidad en los gustos, como ser:

- Duración del colchón (generalmente tiene una duración de 1 a 10 años)
- Frecuencia de la compra (aunque se tengan altos ingresos no es frecuente que una persona cambie su colchón recurrentemente)
- Precio del colchón (el precio es elevado si lo comparamos con otros precios de artículos de hogar, se encuentra a la par de los electrodomésticos más caros)

Es de gran dificultad obtener conclusiones respecto a los gustos de los consumidores ya que estos se encuentran en constante cambio, pero sí podemos realizar una observación empírica respecto a resultados que se obtuvieron de una encuesta.

Para poder agrupar los resultados calificamos a los consumidores en dos grupos:

ALTA VOLATILIDAD: cambian su colchón con frecuencia menor a 5 años, compran baja calidad, prefieren el precio sobre la calidad, encuentran muchas diferencias cuando van a comprar al mercado y cambiarían sus colchones al poco tiempo si aumentan sus ingresos.

BAJA VOLATILIDAD: cambian su colchón con frecuencia mayor a 5 años, compran alta calidad, prefieren la calidad sobre el precio, no encuentran muchas diferencias cuando van a comprar al mercado y no cambiarían sus colchones al poco tiempo si aumentan sus ingresos.

Identificados los grupos se realizó una encuesta a 200 personas con ingresos medios, en base a los siguientes criterios y ponderadores (1 al 10 de menor a mayor relevancia):

Consulta	Ponderador	Respuesta		Respuesta		Volatilidad		Coeficiente Volatilidad		Total
		< 5 años	> 5 años	SI	NO	ALTA	BAJA	ALTA	BAJA	
¿Con qué frecuencia cambia su colchón?	9	28	172	N/A	N/A	< 5 años	> 5 años	252	1.548	
¿Compra colchones de calidad y precio?	9	N/A	N/A	144	56	NO	SI	504	1.296	
¿Prefiere comprar un colchón más barato si la diferencia con uno de calidad es poca?	6	N/A	N/A	29	171	SI	NO	174	1.026	
¿Encuentra muchas diferencias importantes en el mercado cuando tiene que comprar un colchón?	5	N/A	N/A	133	67	SI	NO	665	335	
¿Si sus ingresos aumentaran considerablemente, cambiaría su colchón al poco tiempo?	5	N/A	N/A	99	101	SI	NO	495	505	
Total								2.090	4.710	6.800

Cuadro 4.3 - Fuente: Datos relevados

Podemos observar que el coeficiente de volatilidad muestra que un 31% se considera de alta volatilidad y un 69% de baja volatilidad, lo cual es un buen indicador para la industria de colchones de EFP ya que los gustos de los consumidores permanecen relativamente estables en el tiempo.

4) El poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden considerarse una amenaza cuando están en capacidad de imponer el precio que una compañía debe pagar por el insumo o de reducir la calidad de los bienes suministrados, disminuyendo en consecuencia la rentabilidad de ésta. De manera alternativa, los suministradores débiles proporcionan a la empresa la oportunidad de hacer bajar los precios y exigir mayor calidad.

Es importante conocer la situación en que se encuentra la industria en general respecto a sus proveedores, en particular por el poder de negociación que se puede tener, ya sea por compras de grandes volúmenes o estrechas relaciones históricas que puedan redundar en beneficio para el comprador.

En particular para nuestro caso de estudio, el polioliol y el isocianato (TDI) son materias primas básicas en la industria, siendo el componente de mayor porcentaje dentro de la estructura de costos de un productor de colchones de espuma de poliuretano.

Cuando hablamos de compra de polioliol y TDI en Uruguay hacemos referencia a importaciones ya que los mencionados insumos no se producen localmente, tenemos que ver entonces el origen de los mismos:

IMPORTACIONES DE POLIOL EN EL PERÍODO 2005 A OCTUBRE 2008

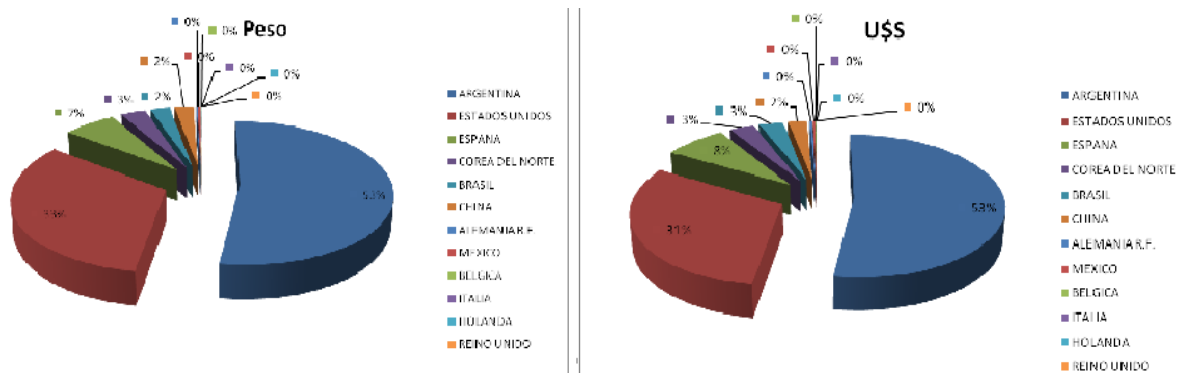


Gráfico 4.4 Fuente: ALADI

Podemos ver en el cuadro la predominancia de importaciones desde Argentina con más del 50% tanto en peso físico como en USD, luego se ubican las importaciones de Estados Unidos con un poco más del 30%.

Se puede notar claramente la opción de comprar polioliol a Argentina debido a que se tiene arancel Intrazona por ser miembro del MERCOSUR. Por otro lado las importaciones de Estados Unidos se justifican debido a que el producto generalmente es de mayor calidad y se puede obtener un rendimiento mayor que el comprado a Argentina.

Por otro lado podemos ver el origen de las importaciones de Isocianato:

IMPORTACIONES DE ISOCIANATO EN EL PERÍODO 2005 A OCTUBRE 2008

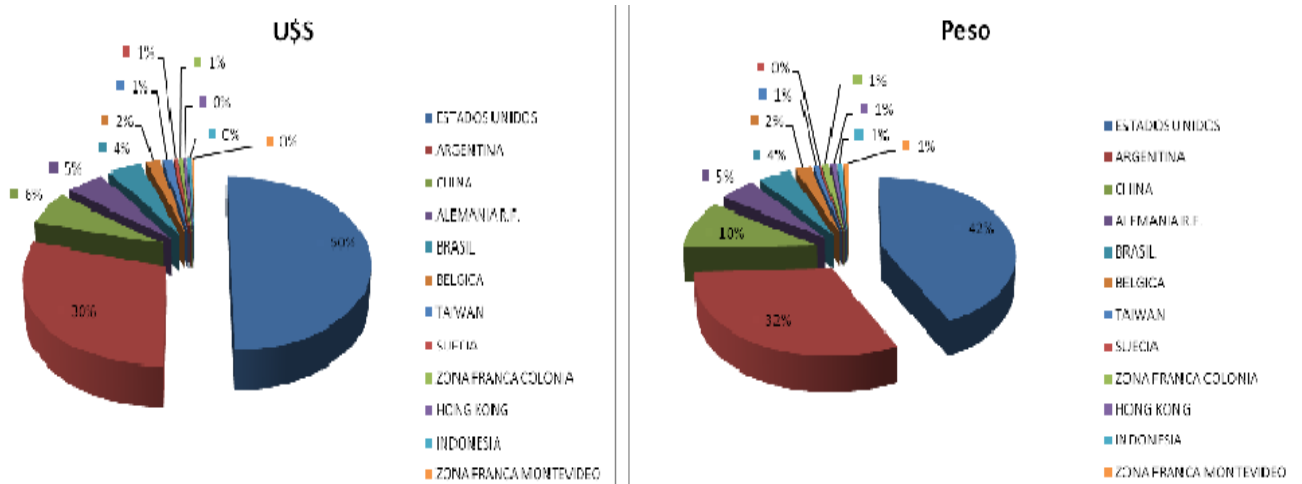


Gráfico 4.5 Fuente: ALADI

La situación es similar a la del polioliol, con Argentina y Estados Unidos como principales proveedores, con la diferencia de que el principal proveedor es Estados Unidos representando un 50% en USD y un 42% en peso, siguiéndolo Argentina con un 30% en USD y un 32% en peso; esto es debido a que el Isocianato se produce con menor magnitud en Argentina que en Estados Unidos.

Podemos observar entonces que el 80% de las importaciones totales provienen de Argentina y Estados Unidos, justificándose en el primer caso por la existencia de un arancel de 0% y en el segundo por la calidad de la materia prima.

En una primera identificación del origen de las importaciones del polioliol y el TDI se puede ver que el MERCOSUR fomenta las importaciones desde Argentina, pero también tenemos que analizar el volumen por empresa ya que si la distribución del volumen de compras se concentra en pocas organizaciones, entonces el poder de negociación también se verá concentrado para los mayores importadores.

Realizamos entonces una segunda instancia de análisis donde podemos ver los siguientes cuadros:

MAYORES IMPORTADORES DE POLIOL DESDE ENE-05 OCT-08

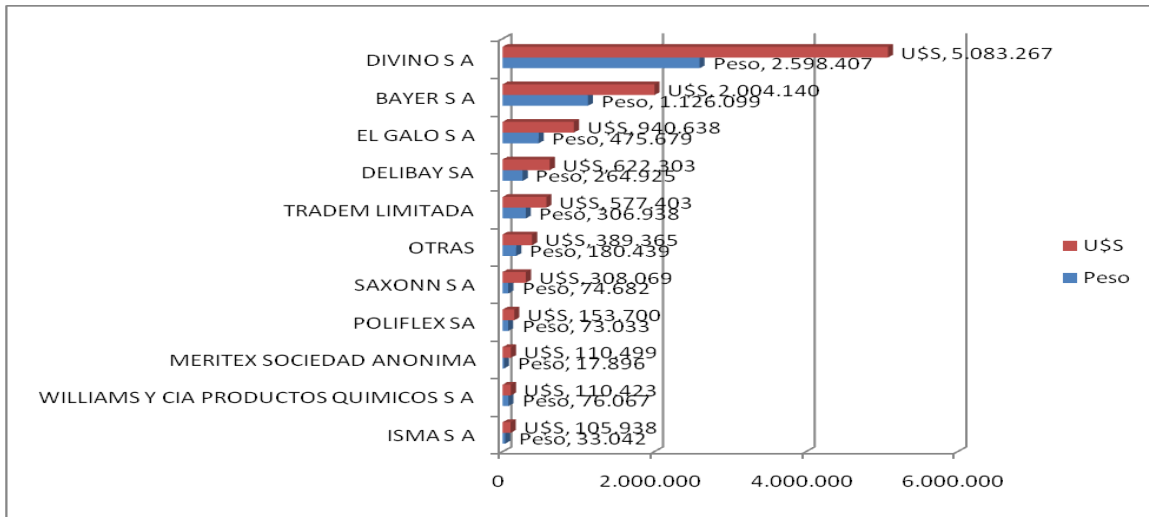


Gráfico 4.6 - Fuente: ALADI

En el cuadro encontramos tres empresas que fueron objeto de estudio para nuestro caso y que se dedican a la producción y comercialización de colchones de espuma de poliuretano, las mismas son: DIVINO S.A., EL GALO S.A. y POLIFLEX S.A. Podemos ver una gran concentración en las importaciones por parte de DIVINO S.A. llegando casi al 50% del total de las importaciones totales, por lo cual es la empresa que tiene mayor poder de negociación y que inclusive en algunos casos vende materia prima a otros productores pequeños. Aquí se denota la estrategia de DIVINO S.A. para evitar conglomeraciones de productores pequeños y posibles asociaciones que pueden llegar a convertirse en eventuales competidores, de esta manera vende los insumos para evitarles trámites aduaneros a los productores pequeños, y se evita la creación de potenciales competidores.

MAYORES IMPORTADORES DE ISOCIANATO DESDE ENE-05 OCT-08

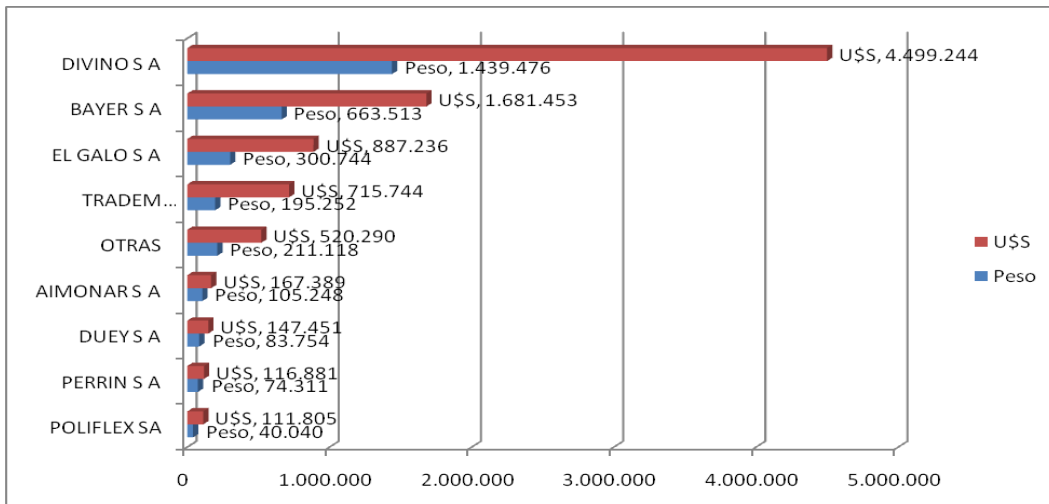


Gráfico 4.7 - Fuente: ALADI

Encontramos una situación similar ya que para la producción del poliuretano son necesarios ambos insumos polioli e isocianato (TDI).

Nuevamente DIVINO S.A. lidera por amplio margen las importaciones llegando a un 50% aproximadamente.

Podemos ver entonces que si bien a nivel macroeconómico las importaciones no son significativas, sí existe concentración en las compras por parte de tres empresas productoras de poliuretano, pero solamente DIVINO S.A. es la empresa que se encuentra en buena posición para negociar precios debido a su gran volumen de compras.

Una estrategia a recomendar para POLIFLEX S.A. y EL GALO S.A. es reunir esfuerzos para realizar compras conjuntas, lo cual les permitiría un mayor poder de negociación con sus proveedores aunque las expectativas para poder realizar dichos esfuerzos sean bajas debido a la poca disposición de integración que ambas empresas tienen.

5) La amenaza de los productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos de industrias que satisfacen similares necesidades del consumidor como los del medio analizado. La existencia de sustitutos cercanos representa una fuerte amenaza competitiva, limita el precio que una organización puede cobrar y su rentabilidad.

En particular para el caso de colchones de espuma de poliuretano, tenemos la existencia de un sustituto que son los colchones de resorte. El mismo representa aproximadamente un 10% de la producción total, lo cual su significación no genera un peligro de sustitución respecto a la producción de colchones de espuma. Adicionalmente a que los precios de los insumos de colchones de resorte responden al hierro y no a los derivados de la industria petroquímica como pasa en nuestro caso de estudio.

4.3 LAS TRES GRANDES ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

4.3.1 INTRODUCCIÓN

Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

Aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a ése resultado final, la cuestión residía en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar qué tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron. Porter identificó tres estrategias genéricas que podían usarse individualmente o en conjunto, para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Esas tres estrategias genéricas fueron:

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Enfoque

4.3.2 LIDERAZGO EN COSTOS

Esta fue una estrategia muy popular en la década de los 70, debido al concepto muy arraigado de la curva de experiencia. Mantener el costo más bajo frente a los competidores y lograr un volumen alto de ventas era el tema central de la estrategia. Por lo tanto la calidad, el servicio, la reducción de costos mediante una mayor experiencia, la construcción eficiente de economías de escala, el rígido control de costos y muy particularmente de los costos variables, eran materia de escrutinio férreo y constante. Si la empresa tenía una posición de costos bajos, se esperaba que esto la condujera a obtener utilidades por encima del promedio de la industria y la protegiera de las cinco fuerzas competitivas. En la medida en que los competidores luchaban mediante rebajas de precio, sus utilidades se erosionaban hasta que aquellos que quedaban en el nivel más próximo al competidor más eficiente eran eliminados. Obviamente, los competidores menos eficientes eran los primeros en sufrir las presiones competitivas.

Lograr una posición de costo total bajo, frecuentemente requería una alta participación relativa de mercado u otro tipo de ventaja, como podría ser el acceso a las materias primas. Podría exigir también un diseño del producto que facilitara su fabricación, mantener una amplia línea de productos relacionados para distribuir entre ellos el costo, así como servir a los segmentos más grandes de clientes para asegurar volumen de ventas. Como contraprestación, implementar una estrategia de costo bajo podría implicar grandes inversiones de capital en tecnología de punta, precios agresivos y reducir los márgenes de utilidad para comprar una mayor participación en el mercado.

4.3.3 DIFERENCIACIÓN

Una segunda estrategia era la de crearle al producto o servicio una característica única para que fuera percibido en toda la industria como único. La diferenciación se consideraba como la barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad de marca, la que como resultante debería producir una menor sensibilidad al precio. Diferenciarse significaba sacrificar participación de mercado e involucrarse en actividades costosas como investigación, diseño del producto, materiales de alta calidad o incrementar el servicio al cliente. Sin embargo, esta situación de incompatibilidad con la estrategia de liderazgo de costos bajos no se daba en todas las industrias y había negocios que podían competir con costos bajos y precios comparables a los de la competencia. Compañías que se distinguieron en su momento por adoptar alguna forma de diferenciación fueron: Mercedes-Benz (diseño e imagen de marca), Caterpillar (red de distribución) y Coleman (tecnología), entre muchas otras.

4.3.4 ENFOQUE

La tercera estrategia, consistía en concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. La estrategia se basaba en la premisa de que la empresa estaba en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, la empresa se diferenciaba al atender mejor las necesidades de un mercado-meta específico, o reduciendo costos sirviendo a ése mercado, o ambas cosas. The Martin-Brower Co., uno de los grandes distribuidores de alimentos en los Estados Unidos, fue un ejemplo en la adopción de la estrategia de enfoque cuando en su época, limitó su servicio solamente a las ocho principales cadenas de restaurantes de comida rápida (Hoy sólo le distribuye a McDonald's).

4.4 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE CRECIMIENTO

4.4.1 INTRODUCCIÓN

Un esquema de las diferentes estrategias de crecimiento que puede desarrollar de forma general cualquier tipo de empresa fue propuesto por Ansoff (1976). Este esquema, que se puede apreciar en el cuadro 2.5.1 , denominado por Ansoff como la “matriz de estrategias de crecimiento intensivo”, clasifica las estrategias en función del producto ofertado (actual o nuevo) y del mercado sobre el que actúa (actual o nuevo) en cuatro modalidades:

- Penetración de mercado

Se considera la posibilidad de crecer a través de la obtención de una mayor cuota de mercado en los productos y mercados en los que la empresa opera actualmente.

- Desarrollo de mercado

Esta estrategia implica buscar nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales. También puede consistir en utilizar canales de distribución complementarios o en comercializar el producto en otras áreas geográficas.

- Desarrollo de producto

La empresa puede también lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio, etc.) sobre los actuales.

- Diversificación

Tiene lugar cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados.



4.4.2 TIPOS DE CRECIMIENTO DENTRO DE CADA ESTRATEGIA

Podemos identificar distintos tipos de crecimiento en función de la estrategia que estemos implementando, de esta manera tenemos tres tipos fundamentales de crecimiento:

- Intensivo
- De Integración
- Por Diversificación

Cada tipo de crecimiento va a tener diversas estrategias involucradas de acuerdo a su naturaleza, tenemos entonces el siguiente cuadro que enumera cada estrategia dentro del tipo de crecimiento correspondiente:

4.4.3 CRECIMIENTO INTENSIVO

➤ *Estrategias de penetración*

Una estrategia de penetración consiste en aumentar las ventas de productos actuales en los mercados actuales. Diversas vías pueden utilizarse:

- *AUMENTAR LA CUOTA DE MERCADO*
- *ADQUISICIÓN DE MERCADOS*
- *RACIONALIZACIÓN DEL MERCADO*

➤ *Estrategias de desarrollo de mercados*

Tiene por objetivo desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales en los nuevos mercados. Pueden adoptarse varias vías:

- *NUEVOS SEGMENTOS*
- *NUEVOS CIRCUITOS DE DISTRIBUCIÓN*
- *EXPANSIÓN GEOGRÁFICA*

➤ *Estrategias de desarrollo de productos*

Consiste en aumentar las ventas desarrollando productos nuevos o mejorados, destinados a mercados actuales de la empresa:

- *ADICIÓN DE CARACTERÍSTICAS*
- *AMPLIAR LA GAMA DE PRODUCTOS:*
- *REJUVENECIMIENTO DE UNA LÍNEA DE PRODUCTOS*

4.4.4 CRECIMIENTO DE INTEGRACIÓN

➤ *Integración hacia adelante*

Tiene por objetivo asegurar el control de la salida de los productos. Una integración hacia adelante implica una mayor aproximación a sus clientes, siendo la empresa misma, como un todo la encargada de proporcionar al cliente el producto final, prescindiendo de empresas externas para realizar dicha labor.

➤ *Integración hacia atrás*

Decisión estratégica por la cual la empresa adquiere una nueva unidad de negocios, que aporta materias primas al negocio principal, que asegura una fuente de aprovisionamiento.

Normalmente se sigue esta estrategia cuando el mercado de proveedores se encuentra en una situación de oligopolio que perjudica a la empresa.

Presenta el serio inconveniente del aumento del riesgo que implica tener una mayor cantidad de recursos apoyada en un mismo mercado final.

➤ *Integración horizontal*

La integración horizontal tiene por objetivo reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando a algunos competidores.

4.4.5 CRECIMIENTO POR DIVERSIFICACIÓN

➤ *Diversificación concéntrica*

Tiene lugar cuando una empresa se diversifica en nuevos negocios con sinergias tecnológicas o de marketing con los negocios actuales con la finalidad de atraer nuevos grupos de consumidores. Por ejemplo si una revista existente lanza al mercado una nueva revista de deportes.

➤ *Diversificación pura (por conglomerados)*

Tiene lugar cuando la empresa encuentra nuevos negocios que no guardan relación ni con la tecnología ni con los mercados actuales. Por ejemplo si una revista entra en el negocio inmobiliario.

Realidad y antecedentes de las estrategias competitivas empleadas en la producción y comercialización de productos derivados del poliuretano en el Uruguay

Para nuestro caso de estudio, nos centramos en tres empresas con diferentes tamaños generales ya que generalmente los patrones de acción estratégica se repiten dentro de cada tamaño general. Encontramos por lo tanto el siguiente cuadro:

Empresa	Tamaño	Estrategia general	Estrategia de crecimiento	Tipo de crecimiento	Estrategia en la industria
DIVINO S.A.	Grande	Liderazgo en costos / Enfoque	Desarrollo del producto	Intensivo	Líder
POLIFLEX S.A.	Medio	Enfoque	Desarrollo del producto	Intensivo	Especialista
PAGANINI ROSSI	Pequeño	Enfoque	Desarrollo del mercado	Intensivo	Seguidor

Cuadro 4.4 Fuente: Datos relevados

De los datos relevados podemos observar que existen tendencias a optar por determinadas estrategias dependiendo del tamaño de la empresa en cuestión.

De todas maneras son más similares las estrategias que emplean las empresas en nivel medio y grande que las de tamaño pequeño.

Por un lado DIVINO S.A. con una estrategia combinada entre liderazgo en costos y enfoque:

- La parte de liderazgo en costos es por su incremento en tamaño y economía de escala, al igual que la constante adquisición de maquinarias y equipos para mejorar la eficiencia en los procesos de producción.

- La parte de enfoque está relacionada a que la empresa apunta a clientes de poder adquisitivo de nivel alto o medio.

Su estrategia de crecimiento es la de desarrollo del producto, siempre buscando innovaciones y con atención a los requerimientos de los clientes.

Su tipo de crecimiento es intensivo ya que está apuntando constantemente a aumentar su cuota de mercado al igual de que se amplía la gama de productos.

Adicionalmente es el líder en el mercado y sigue una estrategia de esa índole ya que ocupa una posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores.

Por otro lado POLIFLEX S.A. coincide con DIVINO S.A. en cuanto a las estrategias de crecimiento, al tipo de crecimiento y al enfoque hacia los clientes con poder adquisitivo alto o medio.

Su estrategia en la industria es la del especialista ya que se enfoca en segmentos específicos del mercado y no está interesado en obtener la totalidad del mismo.

Por último PAGANINI ROSSI presenta un enfoque a clientes con poder adquisitivo menor. Su estrategia de crecimiento es la de desarrollo del mercado ya que apunta a comercializar sus productos con una amplia red de distribución.

Emplea una estrategia del seguidor ya que alinea sus decisiones sobre las tomadas por la competencia, y comparte el tipo de crecimiento intensivo con las otras 2 empresas.

Se puede observar entonces que la apropiada aplicación de estrategias por parte de las empresas les permite subsistir en el mercado, generando una mejora en la competitividad ya que cada uno afina sus estrategias dependiendo del tamaño en que se encuentre y esto sirve de ejemplo para las empresas con menor experiencia.

4.5 LA CADENA DE VALOR

4.5.1 INTRODUCCIÓN

Una de las ideas principales planteadas por Porter es la de “Cadena de Valor”, ya que puede orientar a las organizaciones para que redistribuyan sus recursos, con el fin de que mejoren el rendimiento, y así lograr mejorar la ventaja competitiva.

La Cadena de Valor es la disgregación de la actividad total de la empresa en actividades individuales diferentes. Esta clase de análisis permite comprender los costos de la empresa, y hallar fuentes de diferenciación.

Según Porter, al abordarse el diseño estratégico de la organización se configurará en ella una cadena de valores en forma efectiva, para lo que se debe eliminar las actividades que no agregan valor a los productos o servicios, y además se tiene que mejorar aquellas que lo agregan.

Porter entonces divide las tareas existentes en la empresa en dos grupos, que son los de actividades **primarias** y las actividades de **apoyo**.

Actividades Primarias

Las actividades primarias son propias de la empresa, y dentro de estas actividades hay cinco categorías relacionadas con la competencia en cualquier industria. Cada categoría es divisible en varias actividades distintas que dependen del sector industrial en particular y de la estrategia de la empresa:

- 1) Logística Interna
- 2) Operaciones
- 3) Logística Externa
- 4) Marketing y Ventas
- 5) Servicio

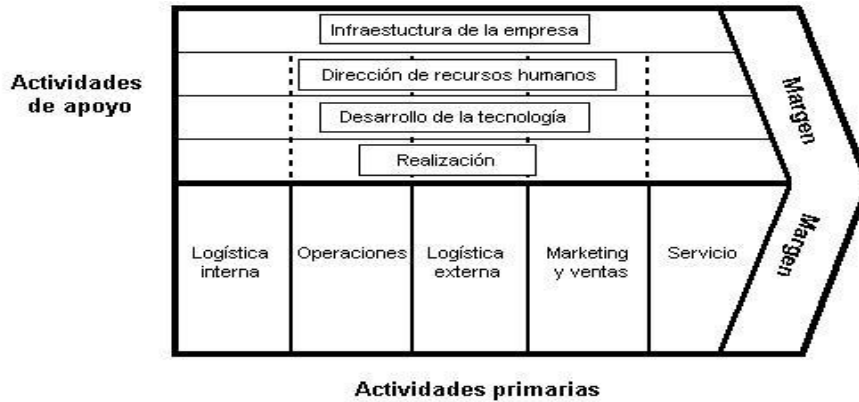
Actividades de Apoyo

Las actividades de apoyo sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa.

Dentro de estas actividades hay cuatro categorías genéricas, cada categoría de actividades de apoyo es divisible en varias actividades de valor distintas que son específicas para un sector industrial dado:

- 1) Realización o Abastecimiento
- 2) Desarrollo de la tecnología
- 3) Dirección de Recursos Humanos
- 4) Infraestructura de la empresa

Las actividades primarias deberían ser internas, y convendría maximizar su rendimiento. En las actividades de apoyo se debe definir un beneficio mínimo y variar el costo, buscar mejores ofertas en coste, que cumplan con el beneficio mínimo, o el mejor beneficio a costo mínimo. Con esto Porter nos dice que toda empresa se puede dividir en nueve actividades, maximizables por distintas técnicas, para así lograr la mejor oferta para el cliente.



4.5.2 EL SISTEMA DE VALOR

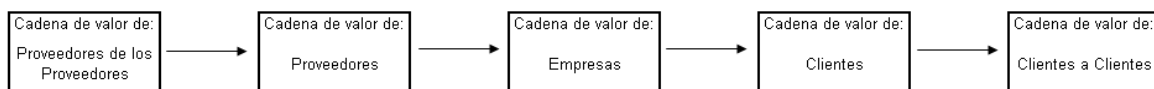
La cadena de valor, tiene por objetivo, identificar las actividades que se realizan en una organización, las cuales se encuentran inmersas dentro de un sistema denominado sistema de valor, que está conformado por:

- Cadena de valor de los proveedores.
- Cadena de valor de otras unidades del negocio.
- Cadena de valor de los canales de distribución.
- Cadena de valor de los clientes.

Este sistema va desde las fuentes de las materias primas hasta el producto o servicio final que es remitido al cliente. Desde el enfoque estratégico, la cadena de valor de una empresa destaca cuatro áreas donde se puede obtener un mejoramiento en el beneficio:

- 1) Vínculos con los proveedores.
- 2) Vínculos con los clientes.
- 3) Vínculos de proceso dentro de la cadena de valor de una unidad empresarial.
- 4) Vínculos a través de la cadena de valor de las unidades de negocio, dentro de la empresa.

Gráficamente el sistema de valor puede exponerse así:



4.6 DIAGRAMA APLICADO AL CASO DE ESTUDIO

4.6.1 INTRODUCCIÓN

Definido el marco teórico de la cadena de valor, la próxima etapa consiste en aplicar ese conocimiento al caso concreto de los colchones de espuma de poliuretano.

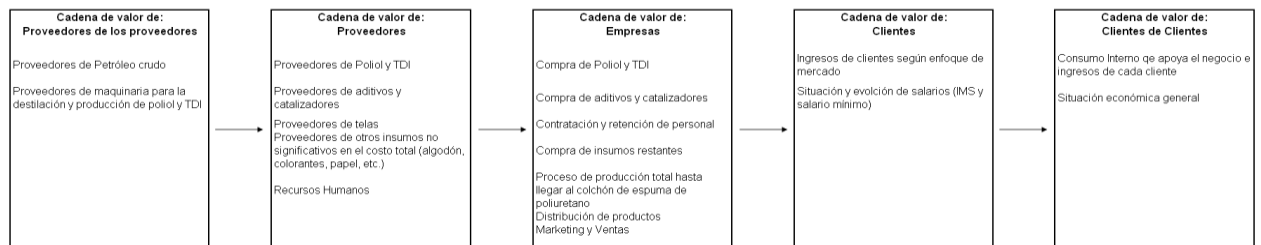
Identificar la cadena y el sistema de valor nos permitirá tener un conocimiento más completo en la industria, al igual que conocer las variables más importantes dentro de todos los componentes de la cadena.

4.6.2 ACTIVIDADES PRIMARIAS EN LA INDUSTRIA

Estamos en una industria que produce localmente colchones de espuma de poliuretano y también los comercializa en el mercado local mayoritariamente. Todas las actividades relacionadas a la producción y comercialización serán las que identificaremos como primarias, pero para llegar a eso necesitamos desagregar las mismas de acuerdo al marco teórico.

4.6.3 EL SISTEMA DE VALOR EN LA INDUSTRIA

El sistema de valor en la industria comprende todos los pasos desde la compra de la materia prima (principalmente polioliol y TDI) hasta el servicio post-venta al cliente. De esta manera podemos ver un esquema del sistema de valor con el enfoque aplicable a los colchones de espuma de poliuretano:



Este esquema del sistema de valor se ve inmerso en un contexto económico que no podemos apartar en nuestro análisis, este contexto será nacional o internacional dependiendo de la locación geográfica en la cual toma lugar la generación del insumo, proceso de producción o venta al cliente.

4.6.4 ACTIVIDADES DE APOYO EN LA INDUSTRIA

Dado el sector industrial de producción de espuma de poliuretano, tendremos distintas actividades de apoyo que serán el sustento para las actividades primarias ya mencionadas.

Analizando en detalle cada una de las actividades en la industria podemos llegar al siguiente esquema donde podemos encontrar el marco teórico aplicado al caso de estudio:

Realidad y antecedentes de las estrategias competitivas empleadas en la producción y comercialización de productos derivados del poliuretano en el Uruguay

Actividades de Apoyo

<p>Infraestructura de la empresa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tipo de separación/ventilación - Definición de unidades de negocio que permitan delimitar responsables y lograr una apropiada especialización dentro de cada uno - Estructura jerárquica participativa y flexible - Asesoramiento legal contable y societario - Control riguroso de calidad con supervisión constante de sus responsables al igual que el manejo legal de reclamos - Regiones financieras contables para la toma de decisiones estratégicas - Formas de coordinación apropiadas para cada nivel jerárquico - Especialización para solución de problemas recurrentes - Participación de los directivos y personal de altos mandos en la solución de problemas poco frecuentes, considerando todas las opciones posibles manejadas de manera constructiva 		<p>Margen</p>
<p>Dirección de recursos humanos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Política de contratación - Capacitación permanente a los empleados - Supervisión de performance - Política de compensaciones 		
<p>Desarrollo de la tecnología:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento de literatura técnica con actualización permanente y oportunidades equitativas para todos los empleados independientemente de su posición jerárquica - Utilización de un sistema integrado de información - Procedimientos de producción actualizados y eficientes - Documentación apropiada en los procesos de producción que permita registrar los gastos realizados - Desarrollo de diseños particulares de acuerdo al segmento en que se está enfocando - Mejora permanente de prácticas de operación y comparación con las empresas líderes del sector industrial - Investigación del impacto de los servicios prestados relacionados a los objetivos y políticas principales de la empresa 		<p>Margen</p>
<p>Realización:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Compra de insumos de oficina que permitan desarrollar las actividades de compra de manera apropiada, con su debido respaldo y cumplimiento de procedimientos de control interno - Compra de requisitos de maquinaria y contratación de servicios de mantenimiento para las mismas, ya sea tercerizado o propio de la empresa - Asegurarse la continuidad del espacio físico, conciliando una compra inicial (cumpliendo rigurosamente los plazos de pago en caso de alquiler) para evitar todas las etapas - Análisis del proveedor de los insumos, ya sea en base a calidad o precio y establecimiento de redes comerciales basadas en la confianza - Calificación de los proveedores para evaluar posibles compras ya sean de mayor magnitud o mayor frecuencia - Política de compras y entrega a la planta o establecimiento comercial - Uso apropiado del sistema de stock considerando ventas para evitar mantener inventarios excesivos o insuficientes 		
<p>Logística interna:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Importación de polioli - Importación de TDI - Compra de catalizadores y aditivos - Control de listas - Compra de papel y cartón - Stock de insumos - Sistema de inventarios - Volúmenes de importación y negociación de precios con los proveedores - Plazos de financiación de los proveedores - Tercerización de actividades relacionadas - Gestión y traslado de los insumos a las plantas de producción 	<p>Operaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tecnología avanzada en las maquinarias - Sistema de producción de espuma de poliuretano - Combinación de los distintos insumos para la producción de colchones - Control de calidad - Automatización de procesos - Monitoreo de producción 	<p>Logística Externa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Canales de distribución a distribuidores o clientes finales - Almacenamiento y stock en planta al igual que en locales comerciales - Sistema de manejo de stock - Procesamiento de pedidos - Prevención de accidentes en papeles - Existencia de clientes para distribuir el producto - Entrega y armado del producto a domicilio
	<p>Marketing y Ventas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diferentes tipos de publicidad utilizados - Políticas de descuentos - Políticas de promociones - Plazos de financiación otorgados a los clientes - Políticas de precios - Enfoque al cliente de acuerdo al canal de publicidad utilizado - Utilización de página web para incrementar las ventas o presentarse al mercado 	<p>Servicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Asesoramiento y recomendación de los productos al cliente - Mantenimiento de tecnología y actualización en los procesos productivos - Establecimiento de garantías posteriores a la venta - Arreglo o devolución de productos defectuosos o que no cumplen con las expectativas de satisfacción del cliente - Atención al cliente respecto a devolución y plazos de pago - Atención permanente de quejas por parte del cliente

Actividades Primarias

4.7 LA COMPETITIVIDAD Y SUS COMPONENTES

4.7.1 INTRODUCCIÓN

Cuando hablamos de competitividad estamos haciendo referencia a una gran cantidad de variables y factores que se encuentran presentes en la industria. Para poder definir entonces a una organización como competitiva debemos analizar en detalle a cada uno de ellos para poder obtener una conclusión con bases firmes que permitan sustentarla.

Identificamos entonces los elementos que componen a esta definición de competitividad y que pueden estar interrelacionados o no:

- 1) Factores Internos
- 2) Factores del Entorno Cercano (Ambiente Específico)
- 3) Entorno Macroeconómico (Ambiente General)

4.7.2 FACTORES INTERNOS

Son propios de la organización y existirán diversos niveles en que cada una se encuentre, los factores que determinan este componente de la competitividad son:

A) Dimensión

Se refiere a la capacidad para producir a determinado nivel, consideramos no sólo la facturación o cantidades producidas sino el conjunto de factores que interactúan para producir a ese nivel.

Tenemos diferentes aspectos de la dimensión:

- Tecnológica: determinadas relaciones de empleo entre capital y trabajo.
- Financiera: las grandes dimensiones requieren altas inversiones, las que a su vez sólo son posibles cuando existen grandes volúmenes de financiación.
- Comercial: sólo son posibles en mercados actuales o de futuro inmediato.

Lo primero que tenemos que hacer es distinguir el tipo de empresa que estamos analizando. En segundo término hay que determinar cuál es el factor predominante, el factor producción es uno pero no el único, tenemos que combinarlo con las capacidades de la empresa.

¿Qué podemos mirar para determinar el tamaño de una empresa?

- Maquinaria: la capacidad de producir que tiene la empresa
- Volumen de servicios, facturación.
- Número de empleados

B) Forma de organizarse

Se refiere a cómo son las relaciones entre los gerentes, si tienen capacidad de hacer publicidad o no, la integración en la empresa y la visión global.

C) Locación

Tiene un fuerte impacto en las ventas de una organización el lugar en el cual estén situados los puntos de venta, de nada sirve producir de manera eficiente si no se pueden colocar los productos en el mercado.

Impone rigideces de corto plazo ya que una empresa no puede moverse en cortos plazos. Dentro de la locación importa identificar la existencia de clusters que pueden potenciar las ventas aún más que estando en una buena locación.

D) Productividad

Es la relación expresada en forma de cociente entre la productividad obtenida por una determinada unidad productora de bienes y servicios y los recursos empleados para su obtención durante un determinado período de tiempo.

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Producción}}{\text{Recursos}} \quad (\text{debe estar vinculada a cierta referencia})$$

La productividad se puede medir para diversos sectores de la organización como también de manera global, las formas más utilizadas para medir la productividad son:

- Productividad física: en unidades físicas
- Productividad valorizada: en unidades monetarias
- Productividad mixta: ambas unidades

El uso de indicadores mixtos o en unidades monetarias implica la consideración de variaciones en el numerador y/o denominador, ello obliga a realizar determinado ajuste que permita analizar la evolución de dichas variables en términos iguales.

Dicho ajuste nos permite llegar a una expresión de las variables a precios constantes. Tenemos dos opciones para realizar este ajuste:

- 1) Usar el mismo IPC para deflactar las variaciones (IPC o IPM).
- 2) Usar índices de precios específicos (esta opción permite una mayor aproximación cuando se trata de medir la productividad).

La valoración a precios constantes implica que a las diferentes variables consideradas se les adjudique el precio elegido base, de manera que de una serie surja la evolución en términos de cantidades.

Es útil porque trata de expresar un conjunto de variables en una unidad homogénea, lo que permite analizarlos con mayor precisión.

4.7.3 FACTORES DEL ENTORNO CERCANO (AMBIENTE ESPECÍFICO)

Las distintas organizaciones enfrentan ambientes específicos diferentes, pero en la mayoría los factores que generan incertidumbre son los mismos:

1) PROVEEDORES

Nos referimos tanto a los proveedores de equipo y materiales, como a proveedores de mano de obra e insumos financieros (Capital). Ejemplos son: bancos, accionistas, compañías de seguros (financieros), sindicatos obreros, asociaciones ocupacionales (Mano de Obra).

Los gerentes intentarán hacer esfuerzos para que el flujo de insumos necesarios sea fiable y constante, para mantener la eficacia de la organización.

2) CLIENTES

La principal meta de las organizaciones es satisfacer a sus clientes. Pero los mismos representan una incertidumbre potencial, ya que sus gustos pueden cambiar, o tal vez queden insatisfechos con el producto ofrecido, obligando a la organización a modificar ciertas cosas.

3) COMPETIDORES

Todas las organizaciones tienen uno o varios competidores. Ningún gerente puede darse el lujo de ignorar a la competencia, y deben estar preparadas para responderle y vigilarla.

4) GOBIERNO

Las organizaciones destinan gran cantidad de tiempo y dinero, al cumplimiento de reglamentos y leyes gubernamentales. Pero además el gobierno (llámense leyes, instituciones, juzgados y otros) limita las opciones de los gerentes. Por ejemplo, en destituir a un empleado.

5) GRUPOS DE PRESIÓN

Son grupos que defienden intereses especiales, e influyen en los actos de las organizaciones (activistas del medio ambiente, asociaciones de derechos). A medida que evolucionan los movimientos sociales y políticos, lo mismo sucede con el poder de los grupos de presión.

4.7.4 ENTORNO MACROECONÓMICO (AMBIENTE GENERAL)

El ambiente general no tiene el mismo impacto que el ambiente específico, pero los gerentes deben tomarlo también en consideración:

1) CONDICIONES ECONÓMICAS

Tasas de interés, índices de inflación, cambios en el ingreso disponible, y otros, son factores del ambiente general que pueden afectar la administración de una organización.

2) CONDICIONES POLÍTICAS

La estabilidad general de los países, y las actitudes de funcionarios gubernamentales, son condiciones a tener en cuenta. Los gerentes deben prever cambios políticos importantes, para poder tomar decisiones sobre ellos.

3) CONDICIONES SOCIALES

Cuando cambian valores, costumbres y gustos, los gerentes también deben acompañar dichos cambios, tanto en oferta de productos y servicios, como en políticas internas de operación (mujeres que trabajan, envejecimiento de la fuerza de trabajo).

4) CONDICIONES MUNDIALES

La globalización es uno de los principales factores que afectan a la administración. El creciente número de competidores y mercados de consumo a nivel mundial, están empezando a formar parte del ambiente externo de las organizaciones.

5) CONDICIONES TECNOLÓGICAS

Vivimos en una época en que los cambios tecnológicos, son los que se realizan más constantemente. Las compañías que capitalizan esos avances tecnológicos son las que prosperan.

Actualmente, los avances tecnológicos (sobre todo en lo que se refiere a información y comunicación como INTRANET) son utilizados como Ventaja Competitiva, y para el aumento de la eficacia y eficiencia.

4.7.5 LA COMPETITIVIDAD EN LA INDUSTRIA DE LOS COLCHONES DE POLIURETANO

Identificados los tres elementos que definen el nivel de competitividad de una empresa, nos interesa ahora identificar las variables que se encuentren dentro de nuestro caso específico de estudio:

1) FACTORES INTERNOS

Para el análisis de estos factores se recorrieron las principales productoras de colchones de espuma de poliuretano en el Uruguay, adicionalmente se relevaron datos que permitan obtener indicadores para cada factor específico dentro este tipo de factores:

A) Dimensión

Para medir la dimensión vamos a considerar los siguientes factores de la industria:

- Nivel de Inversión
- Número de empleados

B) Forma de organizarse

Los factores a considerar son:

- Tipos de integración existentes
- Criterios de crecimiento adoptados por la empresa
- Estrategias para ingresar, mantenerse y crecer en el mercado

C) Locación

Dentro de la locación nos interesa analizar en particular:

- Distribución geográfica de locales de venta al consumidor
- Existencia de clusters para el incremento de ventas

D) Productividad

En el relevamiento de datos intentaremos medir la productividad en términos monetarios, utilizando el IPC como deflactor.

2) FACTORES DEL ENTORNO CERCANO (AMBIENTE ESPECÍFICO)

Estos factores son propios de la industria y se considerarán los siguientes indicadores como forma de medir su impacto:

A) PROVEEDORES

Los proveedores siempre son clave en cualquier industria, en particular interesa analizar las relaciones con los proveedores, principalmente de materia prima. Un indicador que nos da pautas respecto a las posibilidades de negociación con los proveedores es el volumen de importación del Polioliol y el TDI.

B) CLIENTES

Un cliente frecuentemente percibe un salario, el cual posteriormente gasta para satisfacer sus necesidades, en este aspecto nos interesa analizar la evolución del salario real, el cual permitirá visualizar la variación en los ingresos de la población cliente.

C) COMPETIDORES

El competidor siempre debe tenerse en cuenta, no importa el grado de liderazgo que una empresa pueda tener en el mercado, los gerentes no pueden darse el lujo de ignorar a la competencia. Esto se analizará mediante la realización de entrevistas a los mismos. También deberá considerarse la importación de productos terminados ya que los competidores no se limitan solamente al mercado local.

D) GOBIERNO

El Gobierno tiene un papel cada vez más activo en el mundo empresarial, en particular para la industria de colchones de espuma de poliuretano analizamos los siguientes factores asociados al apoyo del gobierno en la industria:

- Exoneración de impuestos por realización de inversiones
- Mecanismos de protección a la industria nacional
- Aranceles y MERCOSUR
- Instituciones gubernamentales que puedan ayudar en la producción

E) GRUPOS DE PRESIÓN

En el caso de la industria de producción de colchones de espuma de poliuretano, los grupos de presión que pueden llegar a ser un factor relevante son:

- Activistas del medioambiente, por las propiedades químicas del producto
- Sindicatos y consejos salariales que presionen al alza los costos de mano de obra

3) ENTORNO MACROECONÓMICO (AMBIENTE GENERAL)

Si bien en general el entorno macroeconómico no tiene un impacto tan directo como los factores mencionados anteriormente en los puntos 1) y 2), sí tienen que considerarse estas variables de manera permanente ya que son señales que envía el entorno que después pueden convertirse en amenazas u oportunidades para la industria:

A) CONDICIONES ECONÓMICAS

Las variables macroeconómicas que se tomarán en consideración son:

- Precio del petróleo crudo
- Inflación
- Tipo de cambio nominal y real
- Salarios (también considerado como indicador en el literal C) del punto 2)

B) CONDICIONES POLÍTICAS

Los cambios que puedan traer nuevos gobiernos pueden tener alto impacto en la industria, principalmente en materia tributaria.

C) CONDICIONES SOCIALES

Principalmente referentes a los gustos de los consumidores y la posibilidad de cambios que puedan abrir nuevos nichos de mercado.

D) CONDICIONES MUNDIALES

De la mano con los competidores, el ambiente en que se mueven las empresas difícilmente se limite a nivel local. Deben considerarse todos los hechos relevantes mundiales que puedan afectar a la industria de alguna manera.

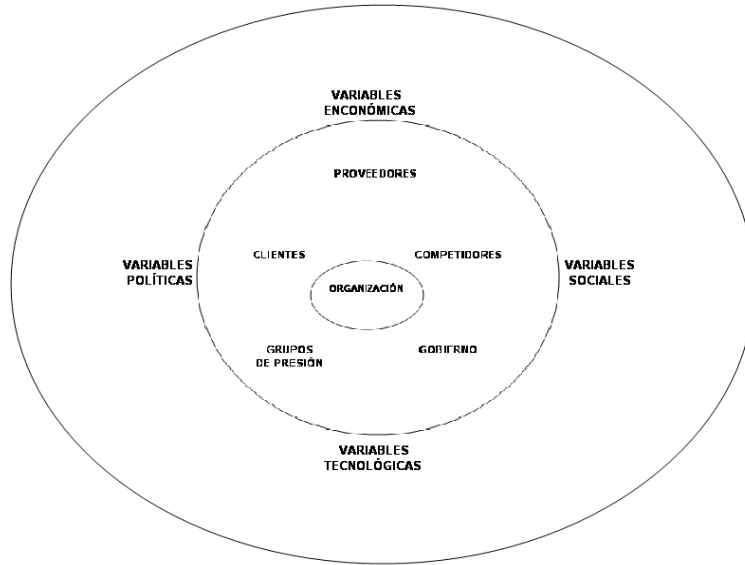
E) CONDICIONES TECNOLÓGICAS

Los cambios tecnológicos son cada vez más rápidos y es muy importante estar actualizado, esto le permitirá a la industria cumplir con standards de calidad más elevados, al igual que aumentará su productividad y posibilidades de salir a competir en el mercado extranjero. Esto se puede analizar relacionando el nivel de inversión con la productividad, y las posibilidades de exportación de la empresa.

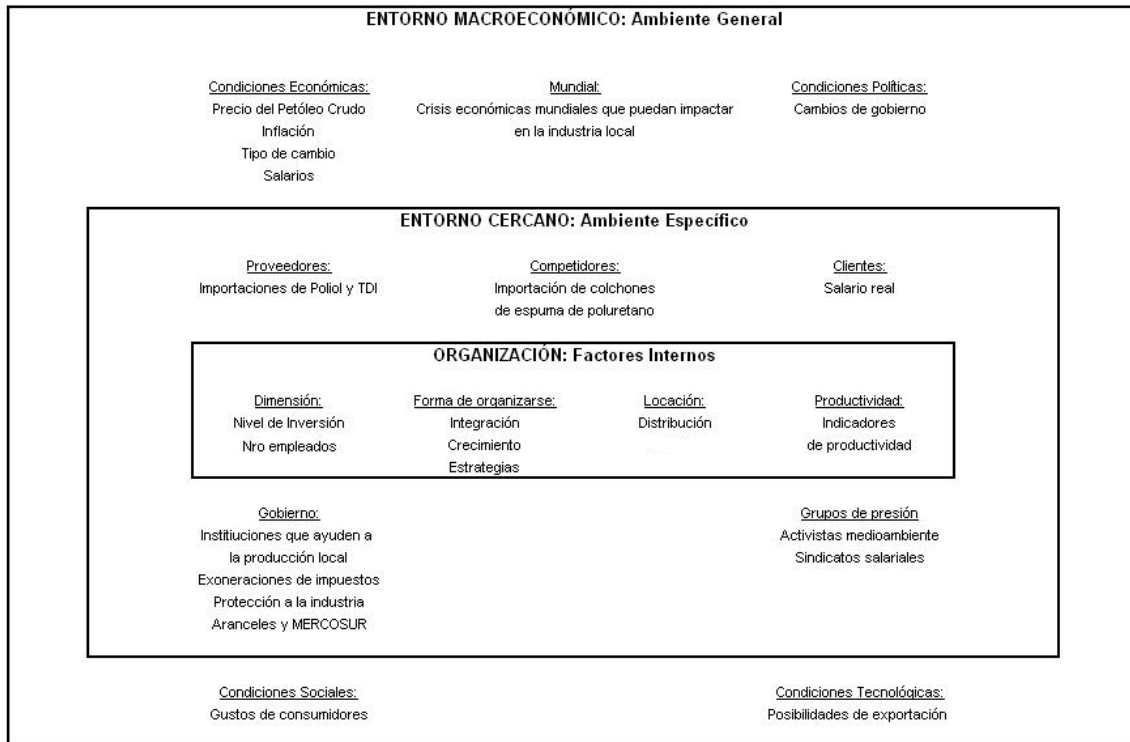
Realidad y antecedentes de las estrategias competitivas empleadas en la producción y comercialización de productos derivados del poliuretano en el Uruguay

Podemos concluir entonces de manera gráfica, cuáles son los factores en que se encuentra inmersa la industria:

Esquema de Competitividad General



Esquema de Competitividad para el caso de estudio



CAPÍTULO 5 – FACTORES CLAVE DE COMPETITIVIDAD EN EL SECTOR

5.1 INTRODUCCIÓN

Si bien a lo largo de nuestra investigación identificamos y analizamos un parte importante de los factores y variables que afectan la competitividad del sector mencionados en el capítulo anterior, necesitamos analizar todos los factores y variables restantes de manera de poder obtener un fundamento válido que nos permita demostrar el componente del ambiente en nuestra hipótesis.

5.2 FACTORES INTERNOS CLAVE

Respecto a los factores internos clave, tenemos los siguientes que fueron analizados en los capítulos previos:

- Número de empleados
- Integración
- Estrategias
- Distribución
-

Analizamos entonces los restantes factores que se mencionan en el esquema de competitividad para la industria caso de estudio.

5.2.1 DIMENSIÓN

5.2.1.1 NIVEL DE INVERSIÓN

La inversión nos permite aproximarnos a un indicador de la dimensión en una industria. El nivel de la misma servirá para comparar a las industrias dentro del rubro y también respecto a la economía nacional.

En cuanto a comparar niveles de inversión con la economía internacional, sería un análisis de poco aporte ya que generalmente la inversión que existe en un país está asociada al nivel general de su economía, y el Uruguay al ser un país de modesta economía el nivel de inversión nacional en una comparación internacional se perdería por su inmaterialidad.

Realizar inversiones es el punto de inicio de cualquier emprendimiento, su complejidad y volumen tendrán variaciones dependiendo de la industria y el entorno, pero siempre existe en cualquier proyecto.

En particular en la industria del poliuretano para el caso de los colchones, el nivel de inversión es directamente proporcional con la cuota de mercado, la calidad y las posibilidades de exportación.

Una inversión considerable afecta positivamente otros factores que aumentan las posibilidades de inserción y crecimiento en el mercado, principalmente las siguientes:

- Mayor eficiencia en la producción
- Cumplimiento de exigentes requisitos de calidad
- Ofrecer un producto de menor precio al cliente final y mayor calidad que permite penetrar el mercado local e internacional

La inversión principal en nuestro caso de estudio está asociada a la compra de maquinaria y equipos para poder producir colchones de EFP, representa la mayoría de la inversión y es clave para definir procesos de producción y controles de calidad. Podemos corroborar esto analizando el cuadro de bienes de uso en los Estado Contables de DIVINO S.A. al 31/12/2007, donde podemos ver el siguiente extracto:

Concepto	Saldo final UYU	%
Inmuebles Mejoras	89.206.906	
Mejoras en Inmuebles arrendados	47.628.048	
Maquinarias y equipos	146.711.676	
Total	283.546.630	84%
Total Bienes de Uso	339.034.937	

Cuadro 5.1 Fuente: Bolsa de Montevideo

Podemos ver que los rubros correspondientes a las mejoras, maquinarias y equipos componen la mayoría de los bienes de uso de la empresa (84%).

Nos concentraremos en los activos fijos asociados a la maquinaria y mejoras de inmuebles que son el eje para la producción en nuestro caso de estudio.

Realizada la investigación en la industria respecto a los niveles de inversión podemos identificar 2 niveles principales:

NIVEL BAJO: Este nivel es en el que se encuentran la mayoría de las empresas que producen y comercializan colchones de espuma de poliuretano en el Uruguay, si se quiere comenzar un emprendimiento en este ramo la inversión inicial no es muy elevada, pero sujeta a tecnología de sistemas no continuos que no permite una producción homogénea y que por lo tanto descuida aspectos de calidad al igual que eleva los costos de producción.

Inclusive realizando inversiones recurrentes pero poco significativas se está en este nivel, como puede ser el caso de POLIFLEX que orienta sus inversiones a la busca de calidad, pero sus inversiones no son por importes significativos y tampoco cuentan con un sistema de producción continuo.

NIVEL ALTO: Cuando nos referimos a un alto nivel de inversión lo hacemos en comparación con el resto del mundo, un nivel que permita competir con precios internacionales y que sea de montos relevantes.

El Uruguay no se caracteriza por ser un país con importantes inversiones ya que generalmente una inversión importante requiere un capital de giro elevado y el mismo mercado uruguayo no permite tenerlo.

En particular en la industria de producción de colchones de EFP, la única empresa que se encuentra en un nivel cercano al alto es DIVINO S.A. que ha realizado inversiones apuntando a mejorar su calidad de producción al igual que sus precios y poder dirigirse tanto al mercado local como internacional; en el correr del año 2007 la inversión realizada se situó en el orden de los 43 millones de pesos uruguayos (1.720.000 dólares americanos aproximadamente) lo cual es un importe relevante y que supera el valor total de activos fijos de muchas de las empresas que se encuentran en el ramo.

Las inversiones de DIVINO S.A. sin lugar a duda son un factor clave que la coloca como líder del mercado y único exportador.

Concluimos entonces que el nivel de inversión necesario para desarrollar las actividades no es muy significativo y que por lo tanto la industria en este aspecto no tiene una gran dimensión, pero sí requiere inversiones la actualización y mantenimiento de maquinarias y equipos, al igual que mejoras de infraestructura como puede ser en la planta de producción. Si las intenciones son de crecimiento y penetración en el mercado se requerirá un alto nivel de inversión, dentro de los costos de iniciación en la producción y comercialización de colchones de EFP, pero como este caso se limita prácticamente a DIVINO S.A. la dimensión en general no es elevada.

5.2.2 FORMA DE ORGANIZARSE

5.2.2.1 CRECIMIENTO

Para analizar el crecimiento de una industria inevitablemente hacemos referencia a la producción de la misma, esta producción podrá tener variaciones positivas o negativas dependiendo de la existencia de productos sustitutos y de las condiciones de mercado que alienten o retraigan la producción. Por otro lado interesa analizar la evolución en las exportaciones, y conjuntamente con el incremento de ventas aproximado, podremos ver el incremento en la producción y lograr obtener una visión global respecto al crecimiento que se está desarrollando en la industria.

Entonces para poder obtener el signo con el que está evolucionando el crecimiento de la industria consideraremos por un lado la evolución en la producción de colchones de espuma de poliuretano y restando el incremento en las ventas de los productos sustitutos, de esta manera nos queda la siguiente ecuación:

$$\boxed{\text{Signo de crecimiento}} = \boxed{\text{Incremento de ventas locales}} + \boxed{\text{Incremento en exportaciones}} - \boxed{\text{Incremento en Ventas de colchones de resorte}}$$

Enunciada nuestra ecuación para concluir respecto al crecimiento de la industria, tenemos que ver entonces la evolución de los componentes de la misma:

Incremento en ventas locales (5.2.3.1)

Se puede ver un incremento de 33%.

Incremento en exportaciones (5.4.4.1)

Se puede ver un incremento cercano al 93%.

Incremento en ventas de colchones de resorte

Si bien respecto a este componente no se obtuvieron datos numéricos, consultados a los productores se llegó a la conclusión de que existe un leve aumento en la venta de colchones de resorte, pero la misma sigue siendo poco significativa respecto a la producción y comercialización de colchones de espuma de poliuretano.

Si la producción de colchones de resorte significa aproximadamente un 10% de la producción total, aunque el incremento en venta en colchones de resorte aumente un 100% (en la realidad es mucho menor) el porcentaje respecto al aumento en ventas totales será un máximo de 10%.

Con los números obtenidos, llegamos a la conclusión de que el signo de crecimiento en la industria de producción y comercialización de colchones de espuma de poliuretano es positivo, y que el mismo se mantiene en la actualidad al igual que en los últimos años.

5.2.3 PRODUCTIVIDAD

5.2.3.1 INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD

Es muy complejo realizar el análisis de productividad de una industria solamente mediante el análisis de indicadores. Relevar datos de una empresa que indiquen que la misma es productiva no significa que la industria lo sea. Para llegar a una visión global de la productividad de una industria debemos analizar todo el entorno, ya sea el macroeconómico, el entorno cercano y los factores internos asociados a la organización.

De todas maneras un indicador que se obtenga en una empresa puede aproximarse a los niveles de productividad de la industria si la misma representa un porcentaje importante del mercado y si sus competidores están en el mercado hace aproximadamente 10 años, ya que implica que los mismos pudieron soportar el nivel de productividad del líder.

Por lo tanto si podemos evaluar la competitividad de las empresas que representen un porcentaje relevante del market share, podremos aproximarnos a una evaluación hacia la industria en general.

Se puede tener un panorama general de la industria para nuestro caso de estudio si observamos la utilización cada vez más eficiente de recursos, ya que si bien el IMS Nominal de la industria tuvo un aumento del 13% en los últimos 6 años, conjuntamente con contratación de mayor personal (115 personas por DIVINO S.A. en 2 años) y compra de maquinarias y equipos, el aumento de ventas ha sido mayor en proporción al incremento de los recursos

Por ejemplo en DIVINO S.A. la evolución de ventas ha sido la siguiente:

Concepto	2do Semestre 2005	1er Semestre 2006	2do Semestre 2006	1er Semestre 2007	2do Semestre 2007	Variación total	% Variación total
Ventas locales	194.767.980	215.808.990	235.437.613	264.508.342	258.619.202	63.851.222	33%
Ventas del exterior	23.429.018	31.473.533	37.455.058	33.240.941	56.276.059	32.847.041	140%
Ventas totales	218.196.998	247.282.523	272.892.671	297.749.283	314.895.261	96.698.263	44%

Cuadro 5.2 - Fuente: Bolsa de Valores de Montevideo

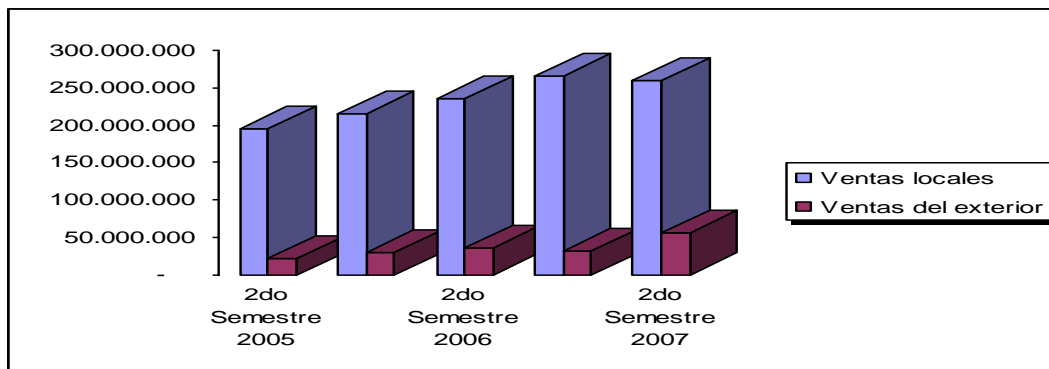


Gráfico 5.1

Realidad y antecedentes de las estrategias competitivas empleadas en la producción y comercialización de productos derivados del poliuretano en el Uruguay

Esta información nos muestra que existe un 44% de aumento en las ventas en unidades monetarias, lo cual es mayor al incremento de inversión en nuevos recursos, por lo tanto podemos decir que es un buen indicador de productividad y es alentador para la industria de productores y comercializadores de colchones de espuma de poliuretano.

Sabiendo que DIVINO S.A. tiene aproximadamente el 65% del mercado, con POLIFLEX S.A. y el GALO S.A. como competidores que lo siguen teniendo aproximadamente un 25% del mercado, y sabiendo que las últimas 2 empresas tienen una antigüedad mayor a 10 años, podemos concluir que el indicador referente a la productividad es positivo ya que un 90% del mercado tiene un buen nivel de competitividad.

5.3 FACTORES CLAVE DEL ENTORNO CERCANO

Respecto a los factores clave del entorno cercano, tenemos los siguientes que fueron analizados en los capítulos previos:

- Importaciones de Polioliol y TDI
- Importaciones de colchones de espuma de poliuretano
- Protección a la industria
- Aranceles y MERCOSUR

Analizamos entonces los restantes factores que se mencionan en el esquema de competitividad para la industria caso de estudio.

5.3.1 CLIENTES

5.3.1.1 SALARIO REAL

El cliente es el objetivo final de toda organización con fines de lucro ya que son los que generan la principal fuente de ingresos que son las ventas, sin clientes no existen las ventas. Es por esto que analizar la situación de los clientes es primordial para cualquier emprendimiento.

Por regla general, cuando se analizan los clientes de un mercado en particular se tienen que considerar los siguientes puntos:

- Poder adquisitivo de los clientes
- Esencialidad del bien en cuestión

Para medir la variación en el poder adquisitivo de las personas utilizamos al salario real como indicador.

Por otro lado, respecto a la esencialidad del bien, es claro que los colchones son un bien esencial para todas las personas, y aunque no todos los colchones son de espuma de poliuretano es de conocimiento que representan el mayor porcentaje en las ventas totales. Analizados los casos de productores de colchones la participación es de un 90% para los colchones fabricados con espuma de poliuretano y un 10% para los fabricados con resorte.

Analizando la evolución del IMS Real para el sector privado y público tenemos:

	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Variación anual IMS Real	0,33%	2,30%	2,68%	0,41%	-18,61%	-4,06%	1,87%	4,70%	3,56%	4,59%	3,07%

Cuadro 5.3 Fuente: INE

Realidad y antecedentes de las estrategias competitivas empleadas en la producción y comercialización de productos derivados del poliuretano en el Uruguay

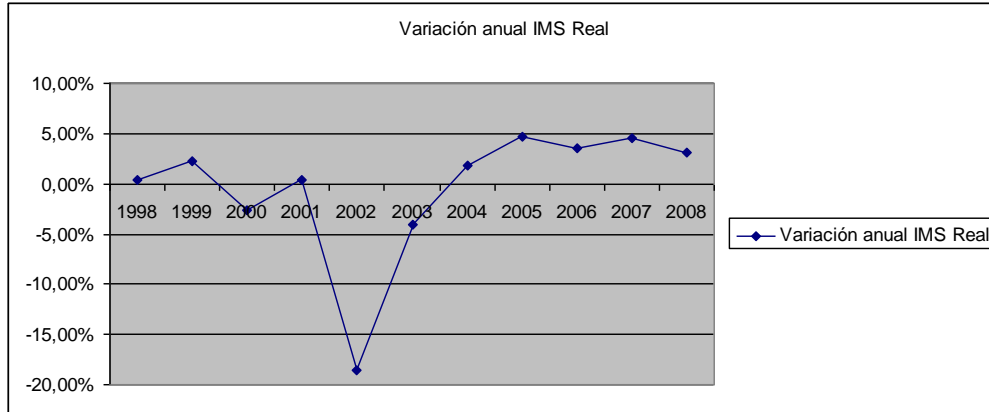


Gráfico 5.2

Se puede ver un importante descenso de 18,61% en el año 2002 debido a la crisis, seguida de una importante recuperación en los años siguientes, situándose el IMS Real en cifras positivas desde el año 2004 con una variación anual promedio de 4%.

Analizada la evolución en el salario real se pudo observar un incremento sostenido en el poder adquisitivo de las personas desde el 2004 hasta el 2008, lo cual es un indicador positivo para cualquier industria porque significa que sus clientes están en mejores condiciones para adquirir nuevos productos. Esto significa adicionalmente que los potenciales clientes se puedan convertir en actuales, ya que una mejora en sus ingresos generalmente conlleva a adquirir colchones de mayor calidad.

En particular para nuestro caso de estudio, el colchón de espuma de poliuretano se considera un bien de gran importancia para las personas de todas las edades, por lo cual el impacto que pueda tener una caída en el poder adquisitivo de los clientes tiene efectos negativos de menor impacto que en otras industrias cuyos productos se puedan considerar suntuarios, y que por lo tanto sean los primeros en ser privados por los clientes en casos de contracción en sus presupuestos.

Concluimos entonces que la situación de los clientes en nuestro caso particular de estudio es positiva debido a lo siguiente:

- La evolución en el poder adquisitivo de los actuales y potenciales clientes ha sido positiva en los últimos años, con proyecciones de variaciones leves en el futuro
- El colchón al ser un bien considerado esencial (aunque en menor medida) se adquiere por toda clase de persona con diferentes niveles de poder adquisitivo, es decir que independientemente del sector económico al que se apunte siempre existirán clientes, como no sucede en muchas industrias cuyos productos se consideran suntuarios

5.3.2 GOBIERNO

5.3.2.1 INSTITUCIONES QUE AYUDEN A LA PRODUCCIÓN LOCAL

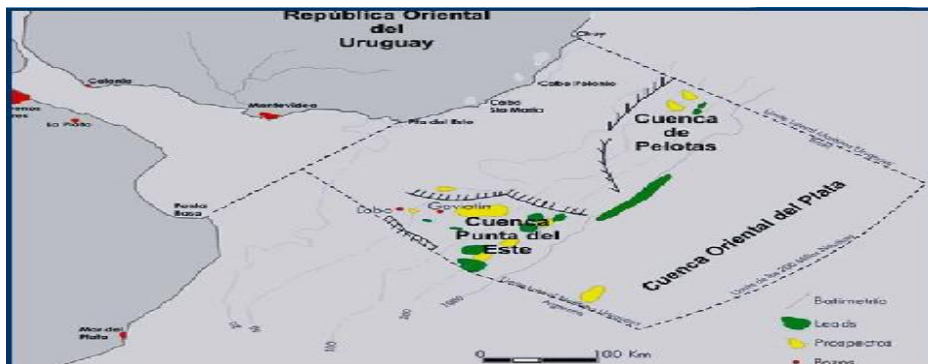
Recientemente ANCAP lanzó el proyecto “Ronda Uruguay 2009” en el cual se incentiva a las empresas interesadas en realizar exploración y eventualmente explotación de hidrocarburos, para que realicen ofertas sobre determinadas áreas Off Shore.

La presentación del proyecto muestra a Uruguay como posible fuente de hidrocarburos, mencionando que la actividad exploratoria en la plataforma continental fue muy limitada en los últimos 25 años.

La actual iniciativa está orientada a dinamizar las actividades de exploración y explotación de hidrocarburos, materializadas a través de:

- Culminación de nuevos relevamientos sísmicos y nuevos modelos geológicos, geoquímicos y geofísicos
- Valoración de prospectos exploratorios estratigráficos, estructurales y mixtos de aguas someras y profundas, relacionados con el sistema petrolero de las cuencas en cada caso
- Políticas de promoción para la aplicación del Upstream en las áreas con mayor potencial exploratorio y perspectivas de desarrollo

Se muestran entonces las situaciones exploratorias en la región:



Podemos ver dentro del territorio marítimo uruguayo la existencia de dos pozos en la isla de Lobos y Gaviolín, al igual que varias Leads (indicadores de posible existencia de hidrocarburos) y también de varios prospectos que fomentan el interés aumentando la posibilidad de existencia de hidrocarburos.

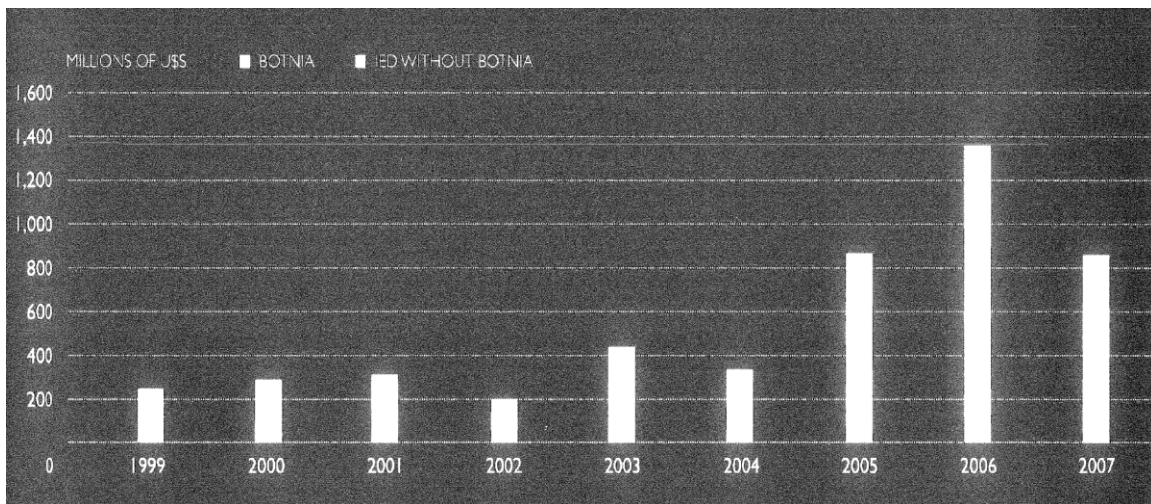
Realidad y antecedentes de las estrategias competitivas empleadas en la producción y comercialización de productos derivados del poliuretano en el Uruguay

Por otro lado se detalla la infraestructura regional respecto a la situación de hidrocarburos:



Aquí se puede apreciar la existencia de almacenamiento de gas al igual que prospectos potenciales dentro del territorio uruguayo, con un excedente de producción potencial de MMm³/d. También datos que fomentan la exploración y explotación por parte de los futuros licitadores.

Adicionalmente se hace referencia a la inversión extranjera directa que ha tomado parte en el Uruguay desde 1999:



Podemos ver en la gráfica que la economía uruguayo ha tenido un crecimiento importante en los últimos años, lo cual presenta una situación favorable y de expectativas para los futuros inversores, al igual que una sensación de estabilidad en el país.

Esta situación de inversión se verá favorecida por beneficios futuros que otorgará el Estado al inversor que gane esta licitación, entre ellos encontramos:

- Exoneración del 100% en impuestos a la importación
- Exoneración de hasta un 100% en impuesto a las ganancias por un período de 25 años
- Exoneración del 100% en impuestos sobre ganancias de capital

Todos estos beneficios dan una perspectiva favorable en lo que refiere a las posibilidades de extracción de hidrocarburos en el Uruguay.

Si esta situación es favorable significa que se obtendrá localmente petróleo crudo y gas natural, ambos insumos principales para la producción del Polioliol y el TDI, lo cual redundará en un beneficio para la industria del poliuretano al igual que muchas otras. Pero también tenemos que considerar adicionalmente que para la producción del Polioliol y del TDI se necesita una industria química desarrollada con tecnología de avanzada.

Consultado al Director de ANCAP las perspectivas de que una vez extraídos los hidrocarburos en Uruguay (de ser posible) respondió existen varias limitantes para que se pueda desarrollar la industria química en el Uruguay debido a las siguientes razones:

- a) El tamaño de la refinería y del mercado, hace que las plantas petroquímicas no sean rentables en Uruguay, principalmente por razones de escala y volumen. Adicionalmente las cantidades de Polioliol y TDI que se importan son pequeñas y no permitirían construir plantas rentables de estos productos
- b) El Polioliol y el TDI requieren plantas que produzcan otros productos intermedios, que permiten luego por medio de otras plantas producir éstos y muchos otros productos
- c) ANCAP no está considerando la producción del Polioliol y el TDI ya que los únicos productos petroquímicos que se utilizan en cantidades importantes en el Uruguay son los fertilizantes
- d) Hay muy pocos productores de TDI en el mundo, además de que estos procesos de producción son de alto riesgo, lo que requiere costosas plantas y el mismo TDI tiene problemas para la salud que los están cuestionando

Podemos concluir entonces que la situación del importador dependiente de Polioliol y TDI va a continuar en la industria del poliuretano, al igual que en el resto de las industrias que utilicen insumos derivados de la destilación petroquímica de hidrocarburos, con pocas posibilidades de cambio en el futuro.

Ni siquiera las posibilidades de contar con hidrocarburos de origen nacional cambian estas perspectivas por lo cual considerar esta variable puede llevar una investigación muy importante que no tendrá impacto para las empresas productoras de colchones de espuma de poliuretano.

5.3.2.2 EXONERACIONES DE IMPUESTOS

Obtener beneficios fiscales en materia impositiva puede ser determinante en la decisión de realizar un proyecto en una industria o cuando se realizan mejoras en maquinarias.

Los impuestos de mayor impacto son los vinculados a las rentas y al valor agregado. En particular las empresas que producen y comercializan colchones de EFP no se encuentran en ningún régimen especial en materia impositiva, ya sea exoneración por IRAE o IVA.

Por otro lado pueden existir exoneraciones por inversiones, que permite a las empresas deducir en sus impuestos un porcentaje del importe de la inversión realizada.

Hasta el momento no existe ninguna regulación tributaria específica que beneficie a la industria de colchones de espuma de poliuretano por lo cual en principio no se cuenta con ninguna ventaja en este aspecto.

Sin embargo sí hay evidencia de exoneración por inversiones, la única empresa que cuenta con este beneficio es DIVINO S.A. quien obtuvo declaración de interés nacional para la compra de sus maquinarias y equipos en el año 2002 y actualmente mantiene este beneficio. Esto se asocia a que es la empresa que realiza inversiones en sus maquinarias cuyos montos son lo suficientemente relevantes para obtener declaraciones de este tipo.

Tenemos entonces un componente a favor de la industria en este aspecto, ya que si se decide realizar una inversión importante seguramente se obtendrá la declaración de interés nacional porque existe el antecedente de DIVINO S.A. que deja en evidencia el interés del gobierno hacia las empresas que decidan incorporar maquinarias y equipos por importes materiales.

5.3.3 GRUPOS DE PRESIÓN

5.3.3.1 ACTIVISTAS DEL MEDIOAMBIENTE

Respecto a los peligros medioambientales que presenta la industria del poliuretano, principalmente se debe al insumo TDI (Tolueno), el cual presenta diversos riesgos al trabajar con el mismo.

El tolueno puede afectar el sistema nervioso. Niveles bajos o moderados pueden producir cansancio, confusión, debilidad, pérdida de la memoria, náuseas, pérdida del apetito y pérdida de la audición y la vista. Estos síntomas generalmente desaparecen cuando la exposición termina.

Los vapores de tolueno presentan un ligero efecto narcótico e irritan los ojos. Inhalar niveles altos de tolueno por un período breve puede hacer sentir al usuario mareado o somnoliento. También puede causar pérdida de conocimiento y aún la muerte.

Por otro lado el poliuretano tiene propiedades altamente inflamables, por lo cual siempre existe la posibilidad de creación de incendios que pueden tener un fuerte impacto en el medioambiente como en los alrededores del foco del posible incendio.

Este tipo de propiedades en el poliuretano hacen que su impacto en daño al medioambiente sea potencialmente alto, al igual que el daño que puede producir a las personas que manipulan el TDI.

De esta manera es que se crean los grupos medioambientales que pueden constituir dificultades en el entorno cercano de la industria del poliuretano, hasta incluso detener la actividad comercial como ha sucedido en algunos casos particulares. Un ejemplo de esto puede ser la discontinuación de hoteles en lugares naturales, iniciativa propuesta por grupo de activistas del medioambiente.

Mencionadas las propiedades del poliuretano y su posible impacto en el medioambiente y en la salud de las personas que manipulan el TDI, es razonable pensar que existen grupos de activistas medioambientales que imponen barreras en la industria. Sin embargo de acuerdo a las observaciones realizadas no existe ningún grupo de activistas con peso relativo para obstruir la producción y comercialización de colchones de espuma de poliuretano.

Respecto al impacto en el medioambiente, si bien el producto es potencialmente nocivo por ser inflamable, los incendios no son frecuentes y las plantas tienen altos requisitos de seguridad, lo cual disminuye el riesgo de que se produzcan los mismos.

Por esta razón es que no se creó todavía ningún grupo de presión en este aspecto, por lo cual no es un riesgo actual para la industria de colchones de espuma de poliuretano, y tampoco hay perspectivas de que se vaya a crear alguno.

Respecto al efecto nocivo en la salud de las personas, la manipulación del TDI se lleva a cabo con detallados procedimientos que disminuyen el riesgo de exposición. Si bien esto fue evolucionando en el tiempo, la exposición a este petroquímico era mayor en los comienzos de la industria, principalmente en DIVINO S.A. y SUDAMTEX a mediados de los 90.

Después de la discontinuación de SUDAMTEX con la marca POLIFOM la producción local mayoritaria la realizaba DIVINO con altos estándares de calidad, los cuales fueron mejorando en el tiempo y actualmente permiten trabajar de manera segura con el tolueno, lo cual no es condición suficiente para que no existan accidentes pero esto sucede en todas las industrias.

Llegamos a la conclusión entonces que en materia de grupos de presión por temas medioambientales la industria de producción y comercialización no tiene ninguna barrera en el momento y existen pocas probabilidades de constitución de algún grupo de activistas medioambientales, lo cual aporta a la estabilidad del entorno en la industria.

5.3.3.2 SINDICATOS SALARIALES

Los sindicatos de salarios están presentes en la mayoría de las industrias y su poder de negociación es cada vez mayor. Este poder de negociación se ha incrementado debido a la evolución en la legislación laboral, al igual que la mejora en las relaciones laborales. A medida que vaya evolucionando el marco legal que involucre a los trabajadores, sus condiciones salariales y retribución, más poder para negociar tienen los sindicatos.

Particularmente en el Uruguay los sindicatos con mayor representación son:

- COFE (Confederación de Funcionarios del Estado)
- AEBU (Asociación de Bancarios del Uruguay)
- FUS (Federación Uruguaya de la Salud)
- UNTMRA (Unión Nacional de Trabajadores del Metal y Ramas Afines)

El sindicato que aplica en nuestra investigación es UNTMRA ya que se encuentra asociado a la industria del poliuretano.

En el año 1895 los metalúrgicos constituyeron la Sociedad Metalúrgica de Mutuo mejoramiento, y algunas fuentes históricas plantean que en el año 1911 se fundó una Federación Metalúrgica y que, seguramente, estaría afiliada a la FORU, central incipiente de tendencia anarquista que existía en nuestro país y que tuvo corta vida.

En 1936, en plena dictadura de Terra, hubo una importante huelga en la fábrica "Ferrosfalt", que ocupaba cerca de 2.000 trabajadores. El 14 de marzo de 1941 se fundó el Sindicato Único de la Industria Metalúrgica (SUIM). Ya por aquellos tiempos comenzaba a tener relevancia en su conducción el histórico dirigente del metal Rosario Pietraroia.

En octubre de 1953 se realizó el Congreso de la Unidad, preparado con asambleas en cada uno de los lugares de trabajo y surgió el Sindicato Único de Metalúrgicos, Mecánicos y Afines, (SUMMA), en que se vincularon las tres vertientes de este gremio, comenzando a cristalizarse ese proceso de unidad. Es recién en el año 1961 que se adoptó el nombre de UNTMRA, Unión Nacional de Trabajadores del Metal y Ramas Afines, consolidando de esta manera el proceso de unidad de los trabajadores metalúrgicos y de ramas afines.

La UNTMRA, junto a otros sindicatos y federaciones, fue protagonista y artífice de la unidad sindical en nuestro país, siendo fundador de la CNT en el año 1966. También fue protagonista de la resistencia a la dictadura, participando activamente en la huelga general contra el golpe de Estado, en el año 1973, y dando luchas memorables durante la dictadura, que permitieron avanzar en la reorganización de los trabajadores a principios de la década del ochenta, a través de la creación del PIT, continuidad histórica de la CNT, entonces proscrita.

Hace pocos meses hubo un laudo por convenio salarial exigiendo un aumento aproximado del 6% para la industria, el cual fue aprobado recientemente.

Si bien la industria de producción y comercialización de colchones de espuma de poliuretano tiene en su entorno cercano a un sindicato con importante poder de negociación, no debe mirarse como una barrera aunque en un primer análisis lo parezca. Cuando analizamos el impacto de un sindicato en una industria, también tenemos que analizar las relaciones laborales que se tienen entre empleadores y empleados, ya que si se tienen buenas relaciones no se producen conflictos con las empresas. Particularmente en la industria objeto de investigación, históricamente se han mantenido buenas relaciones laborales.

Ya desde los inicios de SUDAMTEX, consultado a personal de nivel jerárquico nunca se tuvo ningún conflicto importante en toda la historia de la fábrica. Esto debido principalmente a que el personal era disciplinado y se tenía en la dirección a gerentes de alta experiencia que mantenían motivados a los empleados con buenos sueldos y se anticipaban los futuros aumentos salariales por parte de los convenios colectivos generando un avance permanente respecto al sistema gremial del país.

Los maltratos al personal se denunciaban ante personal designado para responder a dichas quejas y se tomaban decisiones permanentes para mantener el buen clima laboral. De esta manera los trabajadores tenían una gran fidelidad a la empresa ya que se encontraban en buenas condiciones.

Por la parte de POLIFLEX las relaciones laborales se mantienen estables desde su creación, al igual que lo fue SUDAMTEX en su momento.

Respecto a DIVINO, el 20 de noviembre del 2007 hubo una ocupación en la planta de colchones ubicada en Camino Carrasco.

La ocupación se llevó a cabo por trabajadores de la UNTMRA, la medida sindical se debió al despido de algunos obreros que se encontraban en el proceso de armado del sindicato.

Los delegados de la empresa fundamentaron los despidos en una baja en las ventas al exterior, la empresa no aceptó referirse públicamente al tema pero se consultó este tema en la entrevista, la respuesta que obtuvimos fue que las personas involucradas no tenían mucho tiempo trabajando en la empresa y que sus objetivos eran dudosos, por lo cual este tema debe considerarse como algo extraordinario.

Por el lado de la UNTMRA, es una de las organizaciones sindicales que más ha recurrido a la ocupación como medida de lucha en los últimos años. En 2006 hubo un pico histórico de ocupaciones pero tras una reflexión interna del PIT-CNT se produjo una baja notoria y la cúpula del PIT-CNT habla de una “autorregulación”.

Esta ocupación demoró poco tiempo y se sospecha de intentar perjudicar la imagen de la empresa, la cual no tuvo ningún efecto en el mercado.

Concluimos entonces que la situación respecto a los sindicatos salariales es estable, históricamente nunca hubo problemas (a excepción de la ocupación extraordinaria en DIVINO) y se mantienen buenas relaciones laborales. Mientras esta cultura de apoyo a los empleados continúe, no tenemos que considerar a los sindicatos como posible barrera del entorno cercano.

5.4 FACTORES CLAVE DEL ENTORNO MACROECONÓMICO

Respecto a los factores clave del entorno macroeconómico, tenemos los siguientes que fueron analizados en los capítulos previos:

- Inflación
- Tipo de Cambio
- Salarios
- Gustos de consumidores

Analizamos entonces los restantes factores que se mencionan en el esquema de competitividad para la industria caso de estudio.

5.4.1 CONDICIONES ECONÓMICAS

5.4.1.1 PRECIO DEL PETRÓLEO CRUDO

Para poder llegar a obtener los insumos principales en la producción del poliuretano, tenemos que ir a la base de la materia prima punto inicial para la producción de estos petroquímicos, la cual es el petróleo crudo.

Mediante la destilación del petróleo (conjuntamente con otros procesos complejos) es que obtienen el Polioli y el TDI. De esta manera tenemos una variable clave que afecta a nuestro análisis en la primera fase de la cadena de valor “Proveedores de los proveedores”.

La evolución del precio del petróleo ha tenido la siguiente tendencia a lo largo de los últimos 20 años:

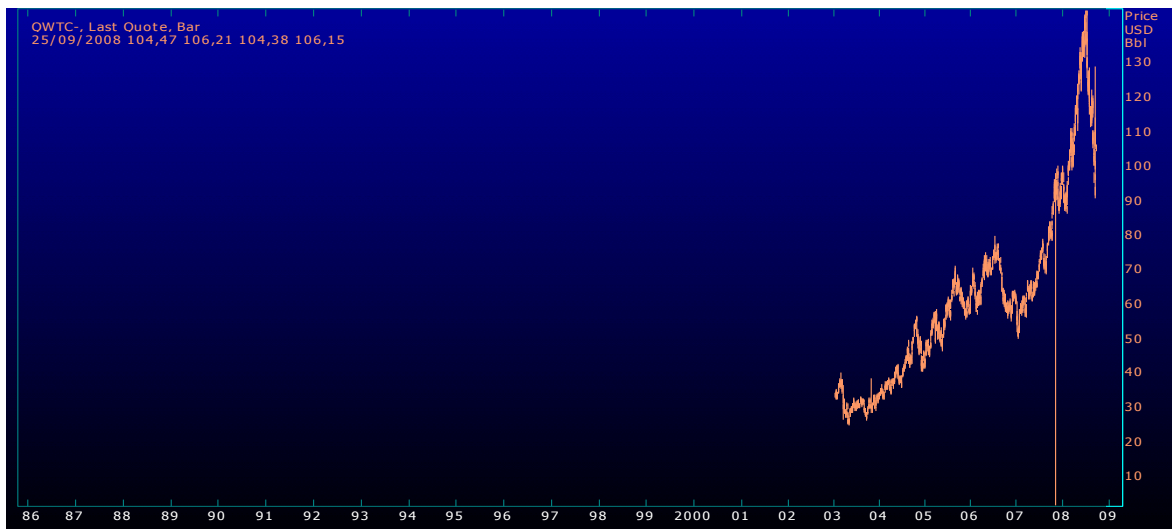


Gráfico 5.3 Fuente: OPEC

Realidad y antecedentes de las estrategias competitivas empleadas en la producción y comercialización de productos derivados del poliuretano en el Uruguay

Podemos observar entonces que el precio del petróleo se mantuvo en el orden de los 30 dólares hasta el año 2004, sufriendo posteriormente una suba llegando a un pico superior a los 130 dólares a mediados del año 2008.

En los últimos meses el precio del petróleo ha bajado también de manera abrupta debido a la crisis financiera internacional que presiona el precio a la baja, lo cual en principio es una buena noticia para la producción de espuma de poliuretano ya que compone un porcentaje no despreciable en la materia prima.

Es coherente pensar que exista una correlación positiva entre los precios de los hidrocarburos y la materia prima, sin embargo los datos empíricos muestran que esta correlación no es tan directa.

Consultando a los expertos en el tema, esto se debe principalmente debido a las siguientes razones:

a) Las materias primas a partir de las que se fabrican el poliol y el TDI son entre otras el petróleo y el gas natural, por lo cual el petróleo no es el único componente que integra los insumos.

Esta observación nos lleva a analizar adicionalmente la evolución en el precio del gas natural, el cual ha tenido una presión al alza importante en los últimos años duplicando su precio desde 1994 (USD 60 aprox.) hasta 2007 (superior a los USD 120 aprox.) como lo muestra el gráfico 6.3.1. y bajando de manera violenta desde el 2008 (como lo muestra el gráfico 6.3.2):

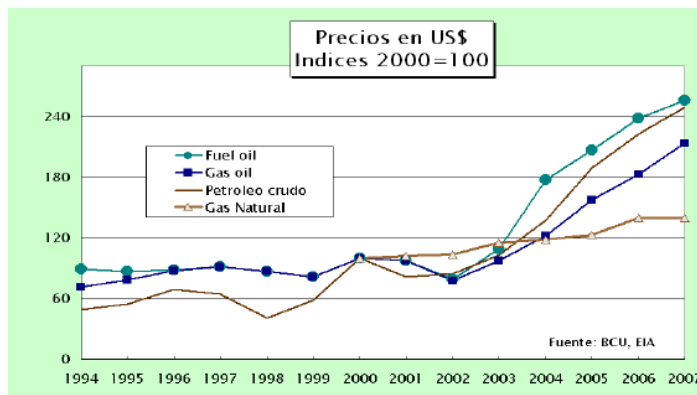


Gráfico 5.4 - Fuente: INE

Realidad y antecedentes de las estrategias competitivas empleadas en la producción y comercialización de productos derivados del poliuretano en el Uruguay

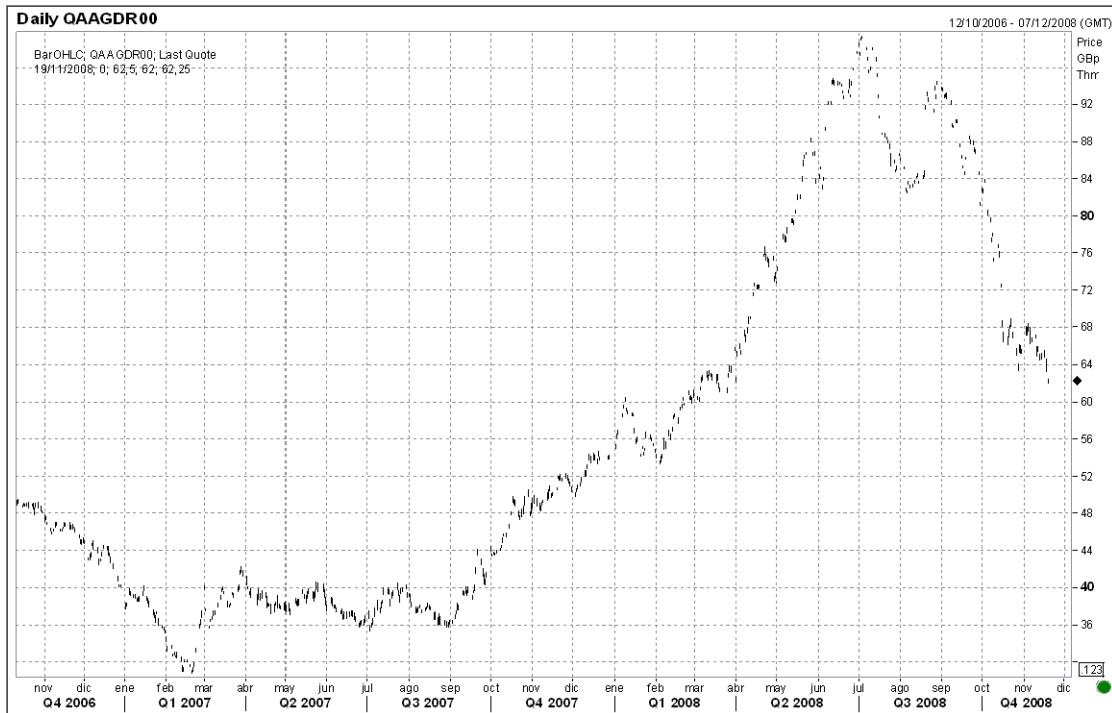


Gráfico 5.5 - Fuente: OPEC

De todas maneras el precio del petróleo crudo y del gas natural sí es correlativo, por lo cual la tendencia de las dos variables asociadas que tenemos que considerar será lineal ya que son materias primas cuya extracción es similar tanto en tecnología como en ubicación geográfica.

- b) Los procesos consumen mucha energía, cuyo precio normalmente está relacionado al del petróleo y/o gas natural.
- c) Generalmente los derivados petroquímicos no responden inmediatamente a las fluctuaciones del precio del petróleo sino más lentamente.
- d) Aunque el peso que tiene el petróleo en el costo total de producción del Polioliol y el TDI no debe ser despreciable, sí es menor que en el caso de productos de una refinería (en que llega a pesar entre 55 y más del 75% según el valor del crudo); ya que las producciones son relativamente más bajas, las tecnologías complejas, y por consiguiente el costo de amortización, de mano de obra, comercialización, mantenimiento, etc. pesan más.
- e) Se estima que el precio de los hidrocarburos involucrados en el proceso de producción del Polioliol y el TDI **no superen el 30%**.

Por lo tanto concluimos que la reacción no inmediata en los precios del Polioliol y el TDI están mostrando a fines del 2008 la tendencia al alza que presentó el precio del petróleo crudo a mediados del 2008, ya que los precios de los insumos están subiendo mientras que el precio del petróleo disminuye, pero siguiendo esta lógica debe esperarse una baja en el precio de los insumos mencionados para los próximos meses, lo cual es un beneficio a esperar en la industria.

Tenemos entonces una herramienta que nos brindará la capacidad de prever las futuras tendencias en los precios de la materia prima realizando un seguimiento de cerca en las fluctuaciones del petróleo crudo, extrapolando la misma para futuros meses con un coeficiente de impacto cercano al 30%.

5.4.2 CONDICIONES MUNDIALES

5.4.2.1 CRISIS ECONÓMICAS MUNDIALES QUE PUEBAN IMPACTAR EN LA INDUSTRIA LOCAL

Toda organización se encuentra siempre en un contexto económico mundial ya que forma parte del mercado, lo podrá hacer con mayor o menor participación pero está siempre vinculada a un contexto económico mundial. Esto ha ido evolucionando conjuntamente con la intensa globalización que se produjo en los últimos años, donde los canales de comunicación son más frecuentes y baratos, al igual que la aceleración de los mercados financieros que impactan fuertemente en las economías locales y en las relaciones cambiarias de los países.

En especial en estos tiempos se está sintiendo la crisis económica que comenzó a tener sus primeros impactos en los últimos meses del 2008.

Según el economista Juan Torres López (catedrático en Economía Aplicada de la Universidad de Málaga), existen 10 características principales que definen a esta crisis:

1. Es una crisis hipotecaria.

El origen inmediato de la crisis radica en el mercado hipotecario estadounidense. Como es sabido, al calor de la enorme expansión del sector inmobiliario se generó una masiva oferta de hipotecas, de las cuales casi una quinta parte se concedieron a familias que apenas si tenían las rentas justas para pagarlas cuando los tipos de interés estaban bajos.

Cuando se fueron produciendo alzas en los tipos de interés y las hipotecas se fueron encareciendo comenzaron a darse impagos. Esto afecta inmediatamente a los bancos que habían concedido estas hipotecas, por lo cual la crisis se extendió.

2. Pero la crisis no es solamente hipotecaria: es una crisis financiera.

Cuando se firma una hipoteca se crea un título financiero. Un “pasivo” u obligación para el que debe el dinero y un “activo” o derecho para el que lo presta que es el banco. Es la razón de existir de los llamados títulos “basura”, es decir, los que tienen bastante riesgo porque se han dado a familias con poca renta, sean precisamente los más rentables y, en consecuencia, los más apetitosos para los inversores que, en principio, busquen preferentemente rentabilidad, que son aquellos más poderosos y que, por tanto, pueden asumir más riesgo. Los bancos norteamericanos colocaron en el mercado millones de estos títulos que adquirieron bancos e inversores de todos los países. Es por esa causa que cuando se desata la crisis hipotecaria se desencadena al mismo tiempo una crisis financiera, puesto que el impago creciente inicial afecta enseguida a la seguridad y rentabilidad de los grandes bancos y fondos de inversión internacionales.

3. Y además es una crisis que afecta a la economía real.

Aunque la crisis se desencadene inicialmente en el ámbito hipotecario, bancario o financiero, enseguida tiene efectos sobre la economía real (es decir, la que tiene que ver con la producción efectiva de bienes y servicios y no con “papeles” financieros). El impacto sobre la economía real de esta última crisis se produce por tres razones principales.

- 1) La crisis hipotecaria afecta lógicamente de modo muy directo al sector de la construcción.
- 2) Cuando se desata la crisis, los bancos y los inversores reaccionan, retirando fondos del mercado y generando falta de liquidez. Los bancos ya no se prestan tan fácilmente entre ellos y, lógicamente, también reducen su oferta de créditos a los consumidores y empresas que necesitan recursos para gastar o invertir en actividades productivas.
- 3) Los bancos centrales se enfrentan a un dilema: por un lado lo que hacen es poner a disposición de los bancos cientos de miles de millones de dólares, pero por otro para favorecer la movilización del capital, suben los tipos de interés, y al subirlos, lo que hacen los bancos centrales es incentivar a los poseedores de recursos financieros para que vuelvan a colocar en los mercados los recursos que han retirado.

4. Es una crisis global.

Los flujos financieros son prácticamente los únicos que se puede decir que están completamente globalizados hoy día. Todas las operaciones financieras se realizan a escala internacional y la inmensa mayoría de ellas pasando por los paraísos fiscales que se encuentran estratégicamente situados en todos los husos horarios del planeta con el fin de que no quede ni un segundo del día sin posibilidad de ser utilizado para realizar las transacciones.

5. Y quizá sea algo más que una crisis hipotecaria, financiera y global.

Lo que no sabemos aún de la presente crisis es hasta qué punto todo lo anterior ha generado una crisis de solvencia bancaria, algo que no hay que descartar. Los bancos se han convertido en el eje torno al cual gira la vida económica. Vienen obteniendo ingentes beneficios y han realizado inversiones gigantescas alimentando la concentración bancaria y empresarial y la especulación financiera. Pero ahora, la cuestión estriba en saber si, después de haber colocado sus reservas en tantas inversiones especulativas, en estos momentos estarían en condiciones de soportar una crisis de liquidez financiera, una drástica disminución de la capacidad de endeudamiento de las familias y las empresas.

Es decir, si ahora dispondrían de recursos suficientes para hacer frente a las demandas de efectivo o para proporcionar los recursos financieros que requiere la vida económica.

6. Es una crisis que tiene perjudicados.

En primer lugar, los millones de personas que en Estados Unidos y en otros países han perdido o van a perder sus viviendas y sus ahorros. O sus rentas, puesto que no se puede olvidar que cada vez que los bancos centrales suben los tipos de interés lo que directamente se produce es un traspaso de rentas desde los bolsillos de las familias o empresas endeudadas al de los banqueros.

En segundo lugar, las economías más débiles (como las de las periferias en África, Latinoamérica o las de los países asiáticos más empobrecidos) puesto que cuando se desata la crisis los capitales escasean y su falta se nota especialmente en los territorios que están más necesitados de inversiones y recursos. Y que son, además, los que hacen frente con más dificultad a intereses más elevados.

En tercer lugar, la actividad económica real, las empresas y empresarios dedicados a la producción efectiva de bienes y servicios que conforman, a su vez, un anillo marginal respecto a la inversión financiera. Lo cual es lo mismo que decir, que la crisis se paga en términos de empleo, actividad económica y creación de riqueza.

7. Pero la crisis tiene también unos claros beneficiarios.

No todo el mundo pierde con la crisis. Al revés, de ella saldrán fortalecidos los bancos y los grandes poseedores de capital.

Por un lado, hay que tener en cuenta que los bancos solo tienen en títulos arriesgados una parte pequeña de su negocio, de modo que la subida en los tipos de interés repercutirá favorablemente en su rentabilidad global.

Otro efecto de la crisis será que se concentrará mucho más la propiedad de los recursos financieros y económicos.

8. Es una crisis que quizá no sea fácilmente pasajera.

Una de las causas de la crisis actual es que la economía mundial se ha volcado cada vez más hacia los intercambios financieros. El dinero se ha convertido en un objeto de intercambio.

Lo que se compra y se vende privilegiadamente son medios de pago, títulos financieros, papel por papel.

A este tipo de economía se la ha calificado como “de casino” precisamente porque se basa en la especulación, porque en ella predomina el riesgo desmedido y la incertidumbre (a cambio, eso sí, de una extraordinaria rentabilidad) y eso lleva lógicamente a que las crisis se produzcan con inusitada frecuencia.

9. Es una crisis avivada y consentida por los bancos centrales.

Es de gran importancia y muy relevante destacar que los bancos centrales han sido uno de los principales factores responsables de la crisis hipotecaria y financiera que estamos viviendo. Podemos decir que los bancos centrales son responsables de la crisis, al menos, por tres razones fundamentales.

En primer lugar porque a ellos corresponde la labor de vigilar la situación del negocio bancario, la de advertir del riesgo y prevenir sus consecuencias. Y tienen medios y poder suficiente para llevarla a cabo.

En segundo lugar, porque los bancos centrales son los garantes del régimen de hipertrofia financiera y de privilegio de los flujos financieros sobre la economía real hoy día existente. Estas instituciones y la política que llevan a cabo constituyen el sostén principal de la especulación financiera y del privilegio que estas actuaciones tienen en comparación con la actividad económica real orientada a la creación de riqueza. Finalmente, porque los bancos centrales no sólo se limitan a actuar de esta forma sino que, para colmo, atan de pies y manos a los gobiernos, que no tienen capacidad de maniobra para adoptar medidas que pudieran llevar a las economías por otros senderos.

10. Y es una crisis de las que podrían evitarse con otras políticas y con otros objetivos sociales.

Para evitar las crisis hipotecarias es preciso evitar que la vivienda se convierta en un activo creado para generar beneficio a través de la acumulación y la especulación. Y, por supuesto, que sus instrumentos de financiación se transformen en la fuente que nutre la actividad de los mercados financieros secundarios intrínsecamente inestables y generadores de crisis.

Para evitar las crisis financieras ni siquiera sería necesaria, aunque fuese deseable, una auténtica regulación financiera internacional que hiciera saltar por los aires los mecanismos que transmiten la especulación y la volatilidad a todas las actividades económicas.

Es preciso establecer un sistema basado en la plena cobertura de las reservas bancarias. Se debe terminar con el régimen de plena libertad de movimientos de capital, un régimen que solo es necesario y está justificado para garantizar mayores beneficios a los propietarios de capital, puesto que no hay razón científica alguna que permita asegurar que de esa forma se logran mejores resultados en la producción de bienes y servicios y en la actividad económica en general.

Descriptas las características que determinan las causas principales de la última y reciente crisis económica en el mercado global, nos interesa saber cuál puede ser el posible impacto de la misma en la economía uruguaya.

Un banco extranjero incluyó en un informe una referencia especial dedicada a lo que denominó el "factor de riesgo clave" para Uruguay. Según el JP Morgan, ese riesgo está configurado a raíz del panorama complicado de la economía argentina.

El informe del JP Morgan fue revelado por el diario *El País* y la preocupación afloró en los discretos despachos de gobernantes y agentes financieros de la City montevideana. Después se generalizó entre la población y coincidió con un alza inesperada del dólar, que había estado en baja en los últimos meses (ver evolución del tipo de cambio en el año 2008, capítulo 5.3.1.3). Los operadores cambiarios consideraron el fenómeno coyuntural, pero a los ojos de la gente común sólo agregó inquietud.

El reporte del JP Morgan sostiene que si la Argentina deriva en dificultades serias, Uruguay "no sería inmune" a algún tipo de "contagio" que podría reflejarse en un "enlentecimiento del crecimiento económico", afirmó el reporte del banco.

Fuentes del gobierno uruguayo dijeron a LA NACION que "hay mucha preocupación" por lo que pueda pasar en la Argentina y admitieron que no hay (como en otros tiempos) "una buena línea de diálogo" entre los equipos económicos para tener información "de primera mano" del manejo que se hace para prevenir una eventual crisis. Las autoridades económicas del gobierno de Tabaré Vázquez están confiadas en que la crisis financiera de los Estados Unidos no lo afectará.

Advertencias

En los últimos días, los bancos de plaza y los principales ejecutivos empresariales recibieron informes de asesores financieros que advierten sobre una situación de pre crisis en la Argentina.

En el caso del reporte del JP Morgan, reconoció la particularidad -destacada por las propias autoridades uruguayas- de que "mientras la evolución de la Argentina permanece como factor de riesgo para Uruguay, el país ha hecho un buen trabajo en desacoplarse de su vecino". Pero inmediatamente el informe aclaró que las conexiones financieras y económicas entre los dos países "no se han roto totalmente". El gobierno uruguayo se encarga de aclarar todo el tiempo que su país no tiene el mismo grado de interacción económico financiero que en la etapa previa a la crisis de 2001.

En efecto, las exportaciones están mucho más diversificadas y el peso de la Argentina en el destino de las ventas uruguayas se redujo significativamente. En 2001 las exportaciones a la Argentina eran casi el 19% del total y, en 2007, no llegaron a ser el 8%.

Algo similar ocurre en el área financiera: los depósitos de argentinos eran el 45% del total a fines de 2001. El desplome de colocaciones de 2002 cambió la relación y cuando los depósitos de uruguayos crecieron hasta superar el nivel que tenían en aquella época, los depósitos de argentinos no acompañaron esa tendencia. Hoy ya no son la mitad del total sino apenas el 20%.

Podemos concluir entonces que la economía uruguaya, aunque todavía muy dependiente de su entorno financiero regional, actualmente tiene menor interdependencia con Argentina, lo cual genera una mayor estabilidad pero de todas maneras se tiene que estar alerta. El productor y comercializador uruguayo de poliuretano deberá estar alerta de esta situación y será de conveniencia mirar los Estados Contables de empresas argentinas y brasileñas del rubro, así se puede estimar con mayor información el posible impacto que puede llegar a tener la crisis en el Uruguay, ya que si bien no habrá un contagio total se estima que se producirá un entecimiento en el crecimiento económico local.

5.4.3 CONDICIONES POLÍTICAS

5.4.3.1 CAMBIOS DE GOBIERNO

Cualquier organización se encuentra siempre sujeta a la normativa que impone cada gobierno local, esto sucede así en todos los países del mundo.

Generalmente los cambios de gobierno no son frecuentes pero sí pueden llegar a tener un impacto muy importante en las organizaciones.

Uruguay es uno de los países de América Latina que tiene gran libertad de expresión (radial, televisiva, escrita, internet) aunque han habido denuncias de presiones, es el país que publica más libros en relación a su población de toda Sudamérica.

Con una reciente vuelta a la democracia retomada en 1985 después del período de facto, el Uruguay se caracteriza por la existencia de tres partidos políticos principales, los tradicionales (partidos Colorado y Nacional) y el Frente Amplio como producto de coalición de izquierdas.

Históricamente hubo un predominio notorio de los partidos tradicionales por sobre el Frente Amplio, situación que tuvo un radical y reciente cambio el 27 de junio de 2004.

Este cambio de los partidos tradicionales al Frente Amplio vino acompañado de importantes reformas, en especial la tributaria la cual es la que mayor impacto tiene sobre la industria.

Esta reforma se caracterizó por los siguientes cambios:

- Introducción del IRPF y del IRNR
- Reducción de tasas en el IVA y eliminación de exoneraciones
- Eliminación de varios impuestos menores
- Derogación del IRIC sustituyéndolo por el IRAE con una imposición menor del 5% quedando la tasa en 25%

En particular este cambio en el impuesto de imposición a la renta redunda en beneficio para la industria ya que tendrá un gravamen menor, convirtiendo este cambio de gobierno en un aspecto positivo a destacar en el ambiente general.

Por fuera de toda la política socio-económica que acompaña a la actividad gubernamental, en nuestro caso de estudio es la parte tributaria la que tiene un impacto directo en la industria del poliuretano, lo cual no implica que puedan existir otros beneficios o amenazas como puede ser el caso del IRPF.

Si bien este impuesto mejora la distribución del ingreso puede tener efectos positivos sobre los productos de baja o mediana calidad ya que las personas estarán en mejores condiciones económicas para adquirir lo mismos y por otro lado puede tener efectos negativos, ya que las personas con altos ingresos tendrán una limitación mayor en sus disponibilidades y esto puede hacer caer las ventas de los productos de mejor calidad o suntuarios.

Hecha la descripción general del gobierno Uruguayo y del principal cambio para la industria que fue la reforma tributaria, corresponde encontrar evidencia empírica que sirve de base en nuestras conclusiones. Si bien el acceso a los Estados Contables de las principales productoras y comercializadoras de colchones de espuma de poliuretano es difícil, tenemos el caso de DIVINO que publica los mismos en la bolsa de valores.

Analizando el Estado de Resultados analizaremos si existió algún indicador que nos de pautas de un beneficio en las ganancias por menor carga tributaria.

Tenemos entonces el siguiente cuadro donde se expresa el impacto del cambio en el impuesto a la renta y se compara en valores monetarios:

15.1 Gasto por impuesto

El cargo neto por impuesto a la renta generado en el ejercicio anual finalizado el 30 de junio de 2008 y 30 de junio de 2007 respectivamente se discrimina de la siguiente forma:

	Por el ejercicio anual finalizado al 30.06.2008 en miles de \$ nominales	Por el ejercicio anual finalizado al 30.06.2007 en miles de \$ nominales
Gasto por impuesto corriente del ejercicio	(5,048)	(14,826)
Gasto por impuesto diferido del ejercicio	(209)	605
Gasto por impuesto del ejercicio	(5,257)	(14,221)

Cuadro 5.4 - Fuente: Bolsa de Valores de Montevideo

Realidad y antecedentes de las estrategias competitivas empleadas en la producción y comercialización de productos derivados del poliuretano en el Uruguay

Podemos observar en esta nota de los Estados Contables de DIVINO S.A. al 30/06/2008 que el gasto por impuesto corriente del ejercicio ha sido sensiblemente menor. Si comparamos los dos años tenemos una baja del 65% en el año 2008 (se tributa IRAE) respecto al 2007 (se tributaba IRIC).

Pero esta observación podrá sostenerse siempre que no existan variaciones importantes en los resultados de los períodos que estamos comparando, por lo cual tenemos que ver el resultado bruto comparativo:

Estado de Resultados correspondiente al ejercicio anual finalizado el 30 de junio de 2008
(en Pesos Uruguayos Reexpresados)

	Por el ejercicio anual finalizado el 30.06.2008 reexpresado a moneda del 30.06.2008	Por el ejercicio anual finalizado el 30.06.2007 reexpresado a moneda del 30.06.2008
(Nota 2 y 3)		
INGRESOS OPERATIVOS		
Locales	585,614,911	615,423,925
Del exterior	168,464,438	87,025,425
	<u>754,079,349</u>	<u>702,449,350</u>
DESCUENTOS Y BONIFICACIONES	<u>(3,322,941)</u>	<u>(3,441,179)</u>
INGRESOS OPERATIVOS NETOS	750,756,408	699,008,171
COSTO DE LOS BIENES VENDIDOS	<u>(508,251,382)</u>	<u>(431,285,625)</u>
RESULTADO BRUTO	242,505,026	267,722,546

Cuadro 5.5 - Fuente: Bolsa de Valores de Montevideo

Vemos entonces que no existe una gran variación en los resultados expresados a moneda del 30/06/2008 por lo cual podemos dar mayor validez a la premisa enunciada en el párrafo anterior.

Pero esto no se debe solamente a la baja de la tasa en el referido impuesto, sino también a la posibilidad reciente de obtener beneficios por canalización del ahorro permitida por la realización de Proyectos de Inversión en el último ejercicio por valor de \$16.207.721.

De todas maneras podemos ver el efecto positivo que tuvo la reforma tributaria sobre esta empresa, y que igual efecto tuvo sobre el resto de las productoras y comercializadoras de colchones de espuma de poliuretano, aunque no se manejen cifras exactas.

Concluimos entonces que la industria recientemente resultó beneficiada por la disminución en la carga tributaria en materia de impuesto a la renta, y que aporta a la estabilidad del ambiente general, el cual se piensa mantener en un futuro cercano ya que las discusiones políticas giran en torno a la derogación del IRPF y no del IRAE.

5.4.4 CONDICIONES TECNOLÓGICAS

5.4.4.1 POSIBILIDADES DE EXPORTACIÓN

En un primer análisis tenemos que ver la composición de exportaciones de Uruguay, para el año 2008 la composición fue la siguiente:

Descripción Sistema Armonizado Capítulo (2)	Millones de US\$ FOB		Variación Ene 2008/2007	Participación 2008	Incidencia Ene 2008/2007
	Ene 2007	Ene 2008			
02-CARNE Y DESPOJOS COMESTIBLES.	88	116	33%	26,2%	8,8%
10-CEREALES.	27	46	68%	10,4%	5,8%
44-MADERA, CARBON VEGETAL Y MANUFACTURAS DE MADERA.	16	34	103%	7,6%	5,3%
04-LECHE Y PRODUCTOS LACTEOS*	28	31	10%	7,0%	0,8%
41-PIELÉS (EXCEPTO LA PELETERIA) Y CUEROS.	22	24	7%	5,4%	0,5%
27-COMBUSTIBLES MINERALES*	13	22	67%	5,0%	2,8%
39-PLASTICO Y SUS MANUFACTURAS.	14	20	42%	4,6%	1,9%
51-LANA Y PELO FINO U ORDINARIO; HILADOS Y TEJIDOS DE CRIN.	16	20	23%	4,5%	1,2%
03-PESCADOS Y CRUSTACEOS*	11	15	33%	3,3%	1,1%
87-VEHICULOS AUTOMOVILES Y SUS PARTES Y ACCESORIOS*	6	12	98%	2,6%	1,8%
11-PRODUCTOS DE LA MOLINERIA (MALTA)	5	9	67%	2,0%	1,1%
71-PERLAS NATURALES (ORO)	7	8	15%	1,9%	0,3%
30-PRODUCTOS FARMACEUTICOS.	4	7	61%	1,6%	0,8%
05-LOS DEMAS PRODUCTOS DE ORIGEN ANIMAL	4	6	52%	1,3%	0,6%
40-CAUCHO Y SUS MANUFACTURAS.	4	5	23%	1,2%	0,3%
34-JABON, AGENTES DE SUPERFICIE ORGANICOS	5	5	7%	1,2%	0,1%
16-PREPARACIONES DE CARNE, PESCADO O DE CRUSTACEOS*	6	5	-18%	1,1%	-0,3%
48-PAPEL Y CARTON*	4	4	-7%	0,9%	-0,1%
73-MANUFACTURAS DE FUNDICION, HIERRO O ACERO.	3	4	16%	0,8%	0,2%
01-ANIMALES VIVOS.	0	4	1274%	0,8%	1,0%
28-PRODUCTOS QUIMICOS INORGANICOS*	2	4	52%	0,8%	0,4%
Sub total	289	400	38%	90%	34%
Resto	33	42	26%	10%	3%
Total general	322	442	37%	100%	37%

* Descripción abreviada

Cuadro 5.6 - Fuente: CIU

Podemos observar que el rubro 39 (Plástico) tuvo una participación del 4,6% en el 2008 según lo indica la CIU, lo cual nos da la pauta de que el poliuretano no tiene altas incidencias en la exportación.

A su vez debemos desagregar la parte que corresponde a espuma de poliuretano dentro del plástico, además de que el rubro en sí ya no tiene una incidencia mayor en el total de exportaciones.

Para exportar se necesita tecnología de punta de modo de poder cumplir con los estándares de calidad, al igual que ser competitivos en los precios los cuales son más bajos en los países más desarrollados debido a las economías de escala y la inversión que se realiza.

Si bien DIVINO S.A. cumple con los estándares de calidad y actualmente exporta, esta condición no se extiende a ninguna de las otras empresas del sector, lo cual es un indicador poco alentador si se analizan las posibilidades de exportación en una primera instancia.

Realidad y antecedentes de las estrategias competitivas empleadas en la producción y comercialización de productos derivados del poliuretano en el Uruguay

Es correcto que en un primer análisis las posibilidades de exportación para los productores y comercializadores de colchones de espuma de poliuretano no son alentadoras, pero es necesario profundizar nuestro análisis en el caso de DIVINO S.A. ya que es nuestro único punto de referencia.

Cuando analizamos las posibilidades de exportación tenemos que seguir la evolución en las cantidades vendidas al exterior:

Año	Empresa	USD	% s/total USD	Kgs	% s/total Kgs	USD/Kgs
Año 2004	DIVINO S.A.	630	1%	184	1%	3,42
Año 2006	DIVINO S.A.	3.805	7%	1.084	8%	3,51
Año 2007	DIVINO S.A.	23.657	41%	5.800	40%	4,08
Enero - Oct 2008	DIVINO S.A.	30.115	52%	7.291	51%	4,13
TOTAL	DIVINO S.A.	58.207	100%	14.359	100%	3,79

Cuadro 5.7 - Fuente: Bolsa de Valores de Montevideo

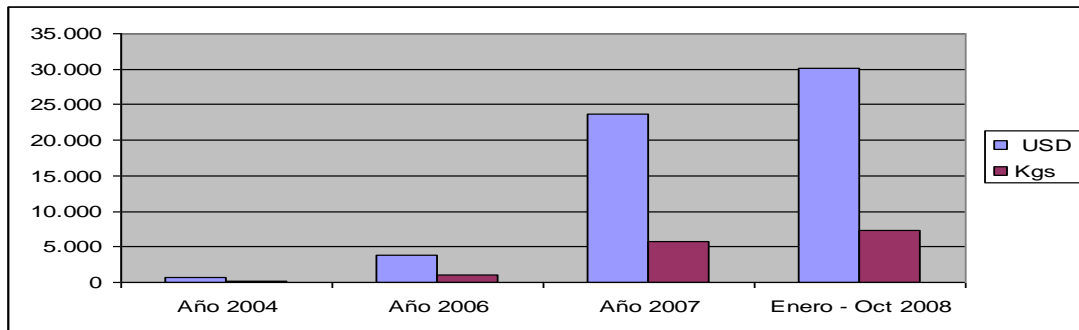


Gráfico 5.6

Podemos observar que las exportaciones han aumentado significativamente en los dos últimos años representando el 93% del total en los últimos 4 años (con la excepción del año 2005 donde no se realizaron exportaciones).

Este último incremento significativo en las exportaciones da pautas de nuevos nichos de mercado encontrados por DIVINO S.A. y que está siendo explotado solamente por la mencionada empresa.

Podemos comparar ahora mediante datos empíricos los precios de exportación y de importación de colchones de espuma de poliuretano (mencionados en el capítulo 4.3.2) y llegamos al siguiente cuadro:

Precio exportación promedio (Años 2004 a 2008)	Precio exportación promedio (Años 2004 a 2008)		
Uruguay	Argentina	Paraguay	Brasil
3,79	3,97	4,11	4,91

Cuadro 5.8 - Fuente: ALADI

Se puede ver que el precio promedio de exportación es menor a los precios de importación de los principales competidores regionales, este dato corrobora los resultados obtenidos en el Margen (capítulo 3.7) y es otro componente empírico que indica el buen nivel de competitividad en la industria para nuestro caso de estudio.

Realidad y antecedentes de las estrategias competitivas empleadas en la producción y comercialización de productos derivados del poliuretano en el Uruguay

Podemos corroborar esto con la evolución en el tipo de cambio real cuya evolución se puede ver en el siguiente cuadro:

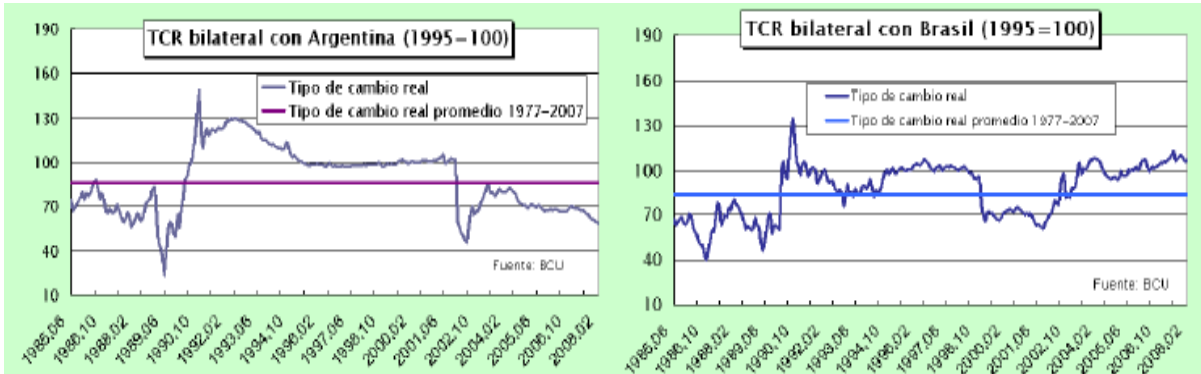


Gráfico 5.7 - Fuente: CIU

Se puede observar que en visión global Uruguay es más competitivo respecto a Brasil y menos competitivo respecto a Argentina, aunque para nuestro caso de estudio Uruguay es más competitivo, esta evolución del tipo de cambio real es coherente ya que los precios de importación de Brasil son mayores que los precios de Argentina, y consultados a gerentes de marketing e importaciones las razones no responden a requerimientos de calidad en los productos.

Continuando con las exportaciones, hasta el 2do semestre del 2007 las ventas por exportación en DIVINO S.A. llegaron a representar un 18% de las ventas totales cuando solamente representaban un 11% en el 2do semestre del 2005. Esto representa un aumento de 7% en 2 años, lo cual genera buenas expectativas respecto a las exportaciones:

Concepto	2do Semestre 2005	1er Semestre 2006	2do Semestre 2006	1er Semestre 2007	2do Semestre 2007
Ventas locales	194.767.980	215.808.990	235.437.613	264.508.342	258.619.202
Ventas del exterior	23.429.018	31.473.533	37.455.058	33.240.941	56.276.059
Total Ventas	218.196.998	247.282.523	272.892.671	297.749.283	314.895.261

Cuadro 5.9 - Fuente: Bolsa de Valores de Montevideo

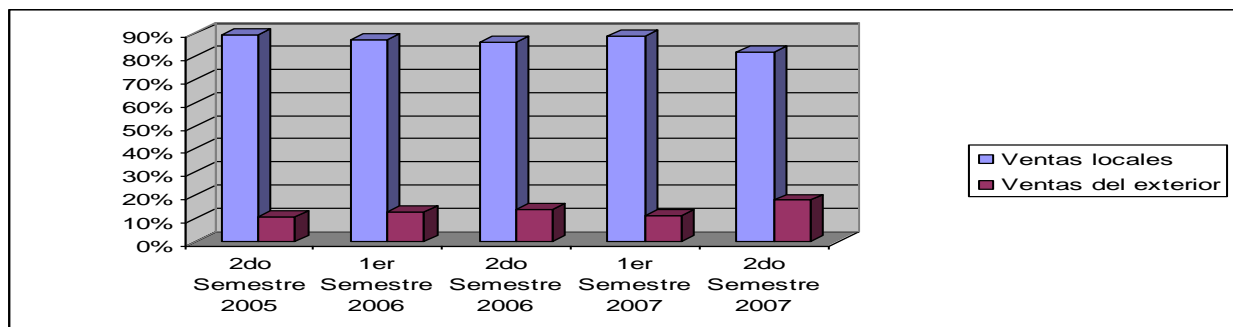


Gráfico 5.8 - Fuente: Bolsa de Valores de Montevideo

Llegamos entonces a la conclusión de que las posibilidades de exportación en sí mismas son alentadoras, pero la poca acción de inversiones en la industria local no la hace viable para el resto de las empresas, ya que una inversión de este tipo debe considerarse de largo plazo y el flujo de caja no es lo suficientemente importante como para asegurar el capital circulante y seguir en funcionamiento.

De todas maneras en una visión de la industria, las posibilidades de exportación existen y han tenido una evolución positiva en los últimos años por lo cual debe considerarse como un aspecto positivo dentro del entorno macroeconómico, adicionalmente de los beneficios de financiamiento para exportación que ofrece el Gobierno.

CAPÍTULO 6 – CONCLUSIONES FINALES

6.1 VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Llegamos a la etapa donde ya tenemos nuestro análisis hecho, los datos relevados y nuestras conclusiones específicas para cada componente del entorno y de la organización, obtuvimos el margen de la industria e identificamos las estrategias empleadas.

Corresponde entonces proceder a resumir estas conclusiones y llegar a la conclusión final que a su vez será la justificación de nuestra hipótesis.

Se ha detectado una situación favorable para la industria caso de estudio y un importante avance y desarrollo de la misma, lo cual se demuestra con la observación de los siguientes puntos:

- Incremento sostenido en las ventas de la firma dominante en los últimos años.
- Proyecciones al mercado externo por medio de las exportaciones, las cuales adicionalmente han tenido un fuerte incremento, en particular en los últimos dos años.
- Precios de exportación menores a los de precios que fijan los importadores regionales, lo cual muestra un fuerte nivel de competitividad.
- Importantes inversiones en maquinarias y tecnología que han llevado a situar a la industria en un buen nivel de productividad al igual que aumentar su dimensión.
- Signo de crecimiento positivo, el cual se ha mantenido en los últimos años.
- Obtención de márgenes de rentabilidad positivos, ya que los coeficientes de ventas sobre costos han sido predominantemente superiores a 1 en los últimos años.
- Utilidades positivas en las empresas de mayor relevancia en el mercado, al igual que su permanencia a lo largo de los últimos años.

Estas importantes observaciones se atribuyen al entorno favorable en el que se encuentra inmersa la industria, al igual que el apropiado uso de estrategias competitivas.

Vemos entonces las condiciones del entorno cercano y macroeconómico:

ENTORNO CERCANO

Proveedores

Importaciones de Polioliol y TDI: las mismas se encuentran concentradas por la firma dominante, las firmas seguidores deberían unir esfuerzos para aumentar su poder de negociación.

Competidores

Importación de colchones de espuma de poliuretano: principalmente para los comercializadores, pero ayuda a la competitividad de la industria ya que se concentran en otros aspectos como la mercadotecnia y mejoran los canales de comunicación con el cliente de manera de conocer sus exigencias.

Clientes

Salario real: se pudo ver una evolución positiva en el poder adquisitivo de los clientes con buenas proyecciones, al igual que los colchones son bienes de consumo necesario para la subsistencia y confort de las personas.

Gobierno

Instituciones que ayuden a la producción local: si bien existen posibilidades de extracción de hidrocarburos, la misma seguramente no tenga impacto para nuestro caso de estudio ya que la industria química no está lo suficientemente desarrollada y los niveles de inversión no lo justifican.

Exoneraciones de impuestos: existen proyectos de inversión aprobados por el Gobierno donde se obtienen exoneraciones impositivas por inversiones realizadas.

Protección a la industria: ha evolucionado notoriamente y en la actualidad se cuenta con mayor protección que no se tenía pocos años atrás.

Aranceles y MERCOSUR: existe un arancel 0% para los insumos importados desde la región, lo cual es positivo además de que se incurre en menores costos logísticos.

Grupos de presión

Activistas del medioambiente: no se identificaron grupos de presión que puedan dificultar la operativa del negocio.

ENTORNO MACROECONÓMICO

Condiciones Económicas

Precio del petróleo crudo: se puede utilizar la evolución de esta variable para anticipar los futuros cambios de precios en la materia prima, la cual está mostrando recientes bajas.

Inflación: la evolución del IPC se ha mantenido estable en los últimos años, y el IPPN muestra un alza en su evolución, lo cual debe ser considerado por los mandos gerenciales en lo que refiere a sus proyecciones.

Tipo de cambio: el tipo de cambio real está mostrando buenos niveles de competitividad actuales y el IPPN en dólares muestra leves mejoras en la competitividad del sector.

Salarios: han mostrado una tendencia creciente que debe considerarse seriamente.

Condiciones Mundiales

Crisis económicas mundiales que puedan impactar en la industria local: si bien existe incertidumbre respecto al riesgo que la misma puede tener sobre la industria en cuestión, los expertos indican que no se tendrá el mismo impacto que en el 2002 debido a una situación de mayor independencia respecto a países de la región.

Condiciones Políticas

Cambios de gobierno: la carga impositiva respecto a la renta ha disminuido, lo cual fomenta la producción en la industria.

Condiciones Sociales

Gustos de consumidores: se puede ver una mayoría en los clientes de baja volatilidad, lo cual es un buen indicador respecto a la estabilidad en la industria.

Condiciones Tecnológicas

Posibilidades de exportación: las mismas han mostrado un fuerte incremento, lo cual es alentador para la industria.

Observamos entonces que el entorno en general es muy favorable para la industria, por lo cual existe también una convergencia hacia un buen nivel de competitividad.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Respecto al uso de apropiadas estrategias competitivas podemos ver un avance importante que ha sido clave para que la industria se desarrolle y permanezca con un buen nivel de competitividad, esto se puede observar en los siguientes puntos:

- Cambio en los canales de comercialización orientados hacia la venta directa al cliente, de modo de poder satisfacer sus necesidades y encontrar posibles nichos de mercado.
- Integración horizontal por parte de la firma dominante que le permitió mejorar sus procesos de producción y obtener fidelidad de clientes.
- Constantes desarrollos en el producto, con un enfoque al cliente que ha permitido a cada empresa dentro de su tamaño poder encontrar su posición en el mercado.
- Aprovechamiento de la protección a la industria nacional y los aranceles del MERCOSUR.
- Proyecciones acertadas respecto a las posibilidades de exportación, las cuales tienen cada vez mayor importancia respecto a las ventas locales.
- Inversiones constantes en maquinaria que permitieron mejoras en los productos tanto en precio como en calidad.
- Investigación permanente respecto a posibles nichos de mercado originados en innovaciones en el producto y cambios en los gustos de los consumidores.

Esta combinación entre el uso de apropiadas estrategias competitivas dentro de un entorno favorable, han llevado a que la industria tenga una posición firme fundada en márgenes positivos y se proyecte con buenas perspectivas para el futuro tanto en crecimiento local como en exportaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] "Estrategia Competitiva" Michael Porter (1980)
Cap. 1 "Análisis estructural de los sectores industriales"
Cap. 2 "Estrategias competitivas genéricas"
- [2] "What Is Strategy?" Michael Porter (Harvard Business Review: 1996)
- [3] "Claves de la Estrategia Competitiva" Alberto Wilensky (1997)
- [4] "Marketing" Profesor Galo Lopez Z. (Universidad de Valparaíso)
- [5] Apuntes de clases de Economía Aplicada a la Empresa
- [6] Apuntes de clases de Negocios con el Exterior
- [7] "Estructura de Mercado, Conducta y Performance de las empresas del sector fabricación de poliuretanos". Paula Monzón, Tulio Rodríguez, Adrián Alfano.

Fuentes de datos:

BCU – Banco Central del Uruguay: datos sobre el tipo de cambio

INE- Instituto Nacional de Estadísticas- www.ine.gub.uy: datos estadísticos diversos

PFA – Polyurethane Foam Association – www.pfa.org: información sobre el poliuretano
Internet – datos diversos

OPEC – Organization of the Petroleum Countries: datos sobre precios de hidrocarburos

ALADI – Asociación Latinoamericana de Integración: datos sobre comercio exterior

CIU – Cámara de Industrias del Uruguay: datos varios sobre producción local

ANCAP – Administración Nacional de Combustibles, Alcohol y Portland: datos varios sobre petróleo e industria química

CINVE – Centro de Investigaciones Económicas: datos sobre construcción de índices

Entrevistas

SUDAMTEX	- Sr. Washington San Martín
ANCAP	- Ingeniero Luis Airea
	- Rosario Martino
POLIFLEX S.A.	- Sandro Lagala
DIVINO S.A.	- Sandra Ojeda
PAGANINI ROSSI	- Bruno Lawrence