



MAESTRÍA EN ECONOMÍA INTERNACIONAL

Tesis

**Industria de la fabricación de bicicletas y componentes:
estructura de mercado, estrategias empresariales y resultados**

Uruguay, 1970 - 1992

Francisco De León Luzardo

1993

INDICE

AGRADECIMIENTOS.

PRIMERA PARTE: MARCO TEORICO E HIPOTESIS

CAPITULO 1. MARCO TEORICO E HIPOTESIS.

- 1.1 El marco de industrialización sustitutiva de importaciones.
- 1.2 Interés de la Rama de Fabricación de Bicicletas.
- 1.3 Esquema de Organización Industrial: E-C-P.
- 1.4 Esquema ECP Tradicional.
- 1.5 Esquema ECP Ampliado.
- 1.6 Otros Enfoques de Organización Industrial.
- 1.7 El Enfoque de este trabajo.
- 1.8 Hipótesis Centrales.
- 1.9 Técnicas de trabajo.

CAPITULO 2. BREVE PRESENTACION DE CONCEPTOS.

- 2.1 Diferenciación de Productos.
- 2.2 Barreras a la Entrada.
- 2.3 Economías de Escala y de Alcance.
- 2.4 Integración Vertical.
- 2.5 Firma Dominante y Franja Competitiva. Liderazgo.
- 2.6 Discriminación de Precios.
- 2.7 Comportamiento Estratégico.

SEGUNDA PARTE: LA INDUSTRIA ENTRE 1970 Y 1985.

CAPITULO 3. CONDICIONES BASICAS DE LA RAMA.

- 3.1 Referencia al marco mundial y regional.
- 3.2 Esquema del proceso de producción y distribución.
- 3.3 Insumos.
- 3.4 Demanda, productos, estacionalidad, sustitutos.
Precios, producción anual.
- 3.5 Tecnología.
 - A) En la etapa de armado.
 - B) En la fabricación de componentes.
 - C) En los subcontratos.
- 3.6 Servicio al cliente.
- 3.7 Balance de divisas.

CAPITULO 4. ESTRUCTURA DEL MERCADO.

- 4.1 Mercado de Proveedores.
- 4.2 Número de vendedores. Liderazgo.
- 4.3 Estructuras de costos.
- 4.4 Encadenamientos productivos y comerciales.
Integración vertical. Concentración.
- 4.5 Diferenciación de productos. Marcas de fábrica.
- 4.6 Barreras a la entrada de nuevos competidores.
 1. En la fabricación de caños.
 2. En la fabricación de cuadros y otros componentes.
 3. En la fabricación de llantas y rayos.
 4. En la importación de partes o repuestos.
 5. En la fabricación de cámaras y cubiertas.
 6. En la etapa de armado.
 7. En la etapa minorista.
 8. Resumen.

CAPITULO 5. ESTRATEGIAS EMPRESARIALES.

- 5.1 Políticas de ventas: precios y plazos. Liderazgo.
- 5.2 Estrategias de productos.
- 5.3 Fusiones.
- 5.4 Estrategia de integración vertical. Posibles determinantes.
 - A) Proceso histórico.
 1. Década del '60: inicios del armado nacional.
 2. 1959/61: Coyuntura favorable para la empresa líder.
 3. Integración vertical en la fabricación de caños.
 4. Integración vertical en la fabricación de llantas.
 5. Resumen.
 - B) Ventajas de la integración vertical.
 1. Integración vertical principal.
 2. Una integración vertical secundaria.

TERCERA PARTE: LA INDUSTRIA ANTE LA APERTURA Y EL MERCOSUR.

CAMBIOS POSTERIORES A 1985.

CAPITULO 6. POLITICAS DEL GOBIERNO:
NIVELES DE PROTECCION.

- 6.1 Comienzos de los '70.
- 6.2 Segunda mitad de los '70.
- 6.3 Programa de Reforma Arancelaria (desde 1980).
- 6.4 Los Precios de Referencia y los Precios Mínimos de Exportación.
- 6.5 Paulatina eliminación de los PR y PME.
- 6.6 Situación frente al Cauce, Pec y Mercosur.
- 6.7 Algunas conclusiones.
- 6.8 Impuestos Indirectos (IVA).

CAPITULO 7. CAMBIOS ANTE LA APERTURA
Y EL MERCOSUR.

- 7.1 Descenso en el precio de la bicicleta.
- 7.2 Cambios en la Estructura de Mercado y en las Estrategias.
 1. Cámaras y cubiertas.
 2. Partes importadas.
 3. Llantas.
 4. Cuadros y otras partes nacionales.
 5. Caños.
 6. Armado.
 7. Asientos.
 8. Pintura.
 9. Importaciones.
- 7.3 Resumen de los cambios ocurridos desde 1986.
 - A. Cambios en la Estructura.
 - B. Cambios en la Conducta.
 - C. Cambios en la Performance.
- 7.4 Verificación de las Hipótesis.
- 7.5 Perspectivas de futuro.

ANEXO: EXPLICACION DE LOS GRAFICOS 6.1 A 6.9
Y DE LAS TABLAS DE DATOS DE ESTE ANEXO.

INDICE DE CUADROS, ESQUEMAS Y GRAFICOS.

BIBLIOGRAFIA.

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo se nutre de varias vertientes.

En parte recoge los conocimientos personales adquiridos entre 1978 y 1984 a través de una Empresa comercial vinculada a la industria de la bicicleta, complementados recientemente con entrevistas a diversos empresarios de la Rama que pacientemente trataron de responder nuestras preguntas y que constituyeron la fuente principal de los hechos y apreciaciones presentados.

En parte refleja los conocimientos generales adquiridos durante el desarrollo de la Maestría en Economía Internacional (1990-92) y los específicos de los cursos de Organización Industrial y Reestructuración Industrial, así como de la experiencia y conocimientos del Prof. Dr. Hugh Schwartz, quien además participó como Tutor de esta Tesis.

Los Profesores Dr. Ruben Tansini y M. Rossi colaboraron en parte de la evaluación final realizando sugerencias importantes y contribuyendo al cumplimiento de los plazos establecidos.

Finalmente la Escuela de Industrias Navales (UTU) y la firma Astilleros Tsakos Industrias Navales SA., permitieron que visitara sus instalaciones explicándome el funcionamiento de algunas máquinas de la industria metal-mecánica.

Aún así, como todo esfuerzo de creación de conocimientos, éste no se encuentra terminado, ya que a medida que profundizábamos en el estudio surgían nuevas interrogantes e inquietudes que hemos dejado sin respuesta.

A pesar de ello se reunieron evidencias a nuestro juicio suficientes para arrojar cierta luz sobre el funcionamiento de una Rama Industrial y su dinámica o más precisamente sobre la Estructura de Mercado de la misma y las determinantes de sus modificaciones y permanencias en un marco macroeconómico cambiante de crecimiento, crisis y recuperación relativa, siempre con el trasfondo de profundización de la apertura comercial como han sido los últimos quince o veinte años en Uruguay, lo cual justificaría considerar finalizada esta etapa del trabajo.

Las dificultades relativas de la Investigación Económica han sido parcialmente mitigadas por los vínculos establecidos a lo largo de la tarea, por el hecho de saber que más allá de los números, gráficos y papeles que tenía sobre el escritorio estaba haciendo referencia directa a relaciones sociales cuya sombra podía yo apreciar indirectamente en los obreros silenciosos que veía detrás de sus máquinas en las fugaces visitas realizadas a las plantas, y por la gratificación que produce la búsqueda de conocimientos.

Por último deseo agradecer especialmente a las personas e Instituciones mencionadas en los primeros cinco primeros párrafos por el tiempo que me han dedicado, a otras pertenecientes a CINVE, BROU y DGEC que me proporcionaron valiosa información, así como a los compañeros de trabajo en el Dpto. de Economía de la Facultad con los cuales intercambié conocimientos y apoyos.

Montevideo, enero de 1993.

PRIMERA PARTE: MARCO TEORICO, HIPOTESIS Y ALGUNOS CONCEPTOS.

CAPITULO 1

MARCO TEORICO E HIPOTESIS.

1.1 EL MARCO DE INDUSTRIALIZACION SUSTITUTIVA DE IMPORTACIONES.

En un país pequeño y protegido (aunque en proceso de apertura) como Uruguay es de esperar niveles de concentración económica importantes.

En efecto, la industria que se desarrolló en el país a partir de la crisis de 1929 y especialmente después de la 2a. Gerra Mundial lo hizo bajo el modelo de Sustitución de Importaciones (ISI), esto es: produciendo internamente los bienes que hasta entonces se importaban (y lugo otros), con destino en el mercado interno (preexistente, pero que entonces se ampliaba) y en base a una separación del mercado mundial mediante barreras proteccionistas de diverso tipo lo cual posibilitaba costos y/o precios mayores que los internacionales.

Esta última característica requirió una fuerte intervención estatal tanto para determinar los instrumentos a utilizar como los artículos a proteger, permitiendo la existencia de industrias que en otras condiciones seguramente no hubiesen existido, habida cuenta del funcionamiento del sistema capitalista a nivel mundial.

Como contrapartida en varios Sectores pocas empresas grandes (en términos relativos al país) fueron suficientes para abastecer el mercado interno dada su pequeña dimensión, el origen no exportador de la producción y el tipo de tecnología disponible proveniente de los países desarrollados con sus correspondientes economías de escala y tamaño mínimo económico, entre otras características.

En estos sectores oligopólicos donde regían precios más altos que los internacionales las ganancias presumiblemente deberían haberse alejado, a largo plazo, de las de un mercado más competitivo. En todo caso el precio sería mayor que el costo marginal.

Bajo el supuesto de racionalidad empresarial y con el objetivo de maximización de ganancias, podemos también suponer una minimización de costos. Si bien éstos podrían ser mayores a los internacionales en el caso de la importación de maquinaria y materia prima debido a fletes, seguros, ganancias de intermediación, etc, en otros rubros como por ej. salarios, materias primas e insumos nacionales, depreciación de edificios, etc., no necesariamente debe haber sido así (salvo por el hecho de incluir ganancias monopólicas en sus compras a nacionales en cualquier caso).

Precios de venta notoriamente mayores a los competitivos y a los precios internacionales (posibles en virtud de Recargos a la importación de productos competitivos muy superiores al 100% en muchos casos) y costos quizás mayores pero no tanto, deben haberse traducido en ganancias positivas de largo plazo (sobre-ganancias).

Claro está que para una empresa determinada este esquema muy general dependería, siempre a largo plazo, del lugar que ocupara en la cadena productiva en virtud de sus relaciones con proveedores y clientes, al pertenecer éstos a mercados más competitivos o más monopólicos.

Dichas sobre-ganancias pesarian sobre el consumidor final en forma de productos más caros -y consecuentemente menor acceso de la población a los mismos- (pérdidas de bienestar e ineficencia en la asignación de recursos) aunque en ello también podrían influir problemas típicos de los mercados monopólicos aún en los países desarrollados: ineficiencias en el uso de los recursos (ineficiencia X), derroches publicitarios para mantener posiciones dominantes, etc.

Resumiendo: si bien el modelo ISI contribuyó a crear un espacio de acumulación interna y en varios casos nacional -lo cual no es poca cosa dado el funcionamiento del sistema en su conjunto-, lo habría hecho en ocasiones permitiendo distorsiones (sobre-precios, sobre-ganancias) a través de industrias oligopolizadas.

Por supuesto que para el crecimiento económico del país debería haber sido crucial el destino de dichas sobre-ganancias industriales (si es que existieron) en este medio siglo transcurrido -así como las generadas en el sector agropecuario y otros sectores económicos-.

1.2 INTERES DE LA RAMA DE FABRICACION DE BICICLETAS.

Desde el punto de vista recién comentado la Rama de Fabricación de Bicicletas en las últimas dos o tres décadas puede constituir un caso interesante para el análisis, a pesar de su escasa importancia macroeconómica, en virtud de ser una industria típicamente sustitutiva de importaciones, "de protección necesaria" en la terminología del libro "Proceso Económico del Uruguay" (Instituto de Economía, Univ. de la Rca., 1968) y de haber mantenido una Empresa, durante todo ese periodo, una posición dominante tanto en la fabricación,

importación y distribución de partes como en el armado final, incluyendo una fuerte integración vertical.

1.3 EL ESQUEMA E-C-P TRADICIONAL.

Uno de los enfoques de Organización Industrial, que en adelante se notará ECP, permite precisamente realizar la caracterización de una Rama en función de LA ESTRUCTURA DE MERCADO, de ESTRATEGIAS EMPRESARIALES (CONDUCTA O COMPORTAMIENTO) y de ciertos RESULTADOS (PERFORMANCE O DESEMPEÑO) obtenidos. Se considera además que la POLITICA DEL GOBIERNO enmarca y condiciona cada uno de estos aspectos.

(Véase ESQUEMA 1.1 en pág.11)

El enfoque ECP se habría originado, según diversos autores, en los trabajos de Edward S. Mason (1939 y 1949), de Harvard, EUA., siendo retomado por continuadores como Joe S. Bain (1959) y otros.

Originalmente se plantea una relación fuerte de causalidad, la cual fluye desde las Condiciones Básicas hacia la Performance, a través de la Estructura y de las Estrategias. Por otro parte se simplifica el contenido de cada categoría.

Las CONDICIONES BASICAS (CB) con respecto a la oferta se refieren principalmente al estado de la tecnología, pero suelen incluir también otros aspectos como el tipo y propiedad de las materias primas utilizadas, algunas características del producto (durabilidad, relación precio-valor), el grado de sindicalización del Sector, localización de la producción, etc.

Con respecto a la demanda se menciona como factores básicos a la elasticidad precio, la existencia de sustitutos cercanos, su estacionalidad, la tasa de crecimiento de la misma, etc.

La actitud tradicional ha sido considerar como dados estos elementos (gustos, tecnología, instituciones) a partir de los cuales se configuraría una ESTRUCTURA DE MERCADO compatible con ellos, la cual se vincula esencialmente al grado de concentración de los productores.

La CONDUCTA o Comportamiento se asume por lo gral. racional -maximizador, sin profundizar en las distintas alternativas que pudieran plantearse.

La PERFORMANCE o Desempeño se refiere a la rentabilidad de la empresa, en particular al grado en que la misma se aparta de un cierto estándar (el de Competencia Perfecta).

Finalmente el Desempeño se asocia con el grado de concentración que muestra la Estructura, ya que diferentes grados de concentración conducen a distintos niveles de rentabilidad de la empresa. Simplificando mucho, a mayor concentración en el mercado se espera mayores tasas de retorno del capital.

En términos más precisos, $g = F(H)$ con $F' > 0$, siendo "g" la tasa de ganancia y "H" una medida de la concentración, como por ej. el porcentaje de ventas de las cuatro Empresas mayores en el total de ventas de la Rama (CR4), o la suma de los cuadrados de las partes de mercado de todas las Firmas del Sector (HHI).

Las relaciones causales serían entonces:

Estructura-----> Conducta-----> Performance.

1.4 ESQUEMA E-C-P AMPLIADO.

El planteo clásico expuesto se amplía posteriormente en por lo menos tres sentidos:

- aumentando la complejización de las categorías centrales (E-C-P),
- relativizando la relación causal entre las mismas al incorporar retroalimentaciones y
- haciendo lugar en el análisis a Políticas de Gobierno.

1.- Es así como dentro de la ESTRUCTURA se mencionan ahora como sub-categorías, además del grado de concentración, la existencia de Barreras a la Entrada de nuevos productores (tanto a la Rama como a nichos dentro de ella) y la Diferenciación de Productos, situaciones opuestas a la libre entrada y salida y al producto homogéneo, respectivamente, de la Competencia Perfecta.

Pero hay también espacio para otros conceptos tales como Barreras a la Salida en virtud inversiones iniciales muy fuertes difíciles de trasladar a otros sectores (Sunk Costs), el grado de Integración Vertical o la Diversificación de las líneas de negocios y por supuesto la existencia de Economías de Escala, aunque este ítem solía incluirse ya anteriormente dentro de las condiciones técnicas de producción.

La CONDUCTA empresarial se vuelve objeto de estudio en cuanto intenta modificar las condiciones de mercado y no se adapta simplemente a las condiciones dadas, como presuponía la Competencia Perfecta.

El Comportamiento Estratégico es un campo que merece atención especial, y no solamente en los casos límites estudiados con anterioridad como los precios predatorios, etc. Las variables a determinar por la Empresa, además de cantidades, son también los precios, la calidad y rango de productos, la política de marketing y publicidad, las inversiones en R&D, etc.

La maximización de ganancias se relativiza para considerar otras actitudes posibles como la maximización de ventas de los managers, etc.

En definitiva se considera que existe un rango de Estrategias que pueden resultar de la misma Estructura y por lo tanto es necesario profundizar en ellas.

En cuanto a la PERFORMANCE se evalúa no solamente en términos de rentabilidad sino también de eficiencia en la asignación de recursos y operacional (eficiencia X), equidad, creación de empleos, incorporación de progreso técnico, etc.

Como se puede apreciar, las categorías ECP se han ampliado lo suficiente como para incluir una vasta gama de problemas de la COMPETENCIA REAL.

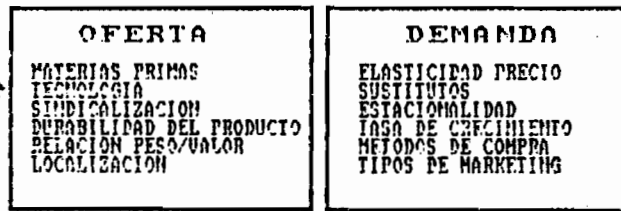
2.- Desde otro ángulo la relación causal estricta E--> C---> P se ha relativizado, ya que como se acaba de expresar el empresario no se somete pasivamente a la Estructura en que se desenvuelve sino que actúa sobre ella para ampliar precisamente su Poder de Mercado, influyendo también en las condiciones de oferta (por ej.: creación de nuevas tecnologías) y de demanda (por ej.: variando su tasa de crecimiento).

Véase nuevamente el doble sentido de las flechas en el Esquema 1.1.

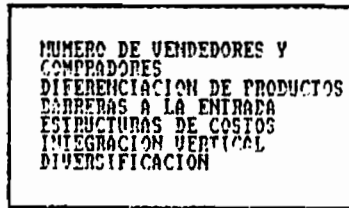
3.- Las Políticas de Gobierno son introducidas en un doble aspecto. Por un lado condicionando las categorías ECP al fijar un marco de actuación como podrían hacerlo las CB. Por otro dando lugar a Estrategias empresariales que faciliten cambios hacia Políticas más favorables a los actores (Rent Seeking). Las Barreras Aduaneras constituyen un claro ejemplo de ello, al menos en Uruguay.

ESQUEMA BASICO: ESTRUCTURA-CONDUCTA-PERFORMANCE

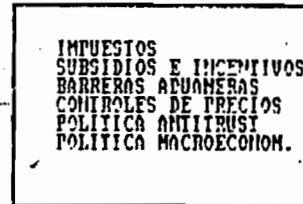
CONDICIONES BASICAS



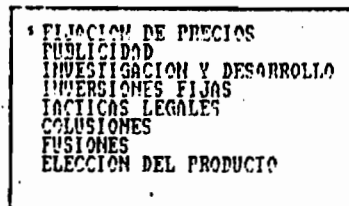
ESTRUCTURA DE MERCADO



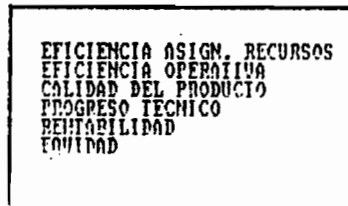
POLITICAS DE GOBIERNO



CONDUCTA



PERFORMANCE



FUENTE: CAPLON Y PERLOFF (1990):4;
SHERER Y ROSS (1990):5.

ESQUEMA 1.1

1.5 OTROS ENFOQUES DE ORGANIZACION INDUSTRIAL.

1.- Carlton y Perloff (1990), quienes pueden considerarse representantes de la Escuela de Chicago, oponen el Paradigma ECP expuesto (incluyendo en él las ampliaciones denotadas en el punto 5.) con "The Price Theory Paradigm" (p.3), el cual se desarrolla a partir de G.Stigler (1968) y trata de analizar los incentivos económicos que enfrentan los individuos y empresas a efectos de explicar los fenómenos de mercado.

Incluyen aquí al menos tres desarrollos recientes de la Teoría Microeconómica:

- Análisis de los COSTOS DE TRANSACCION, los cuales se refieren a los costos en que incurre una Firma al realizar transacciones en el mercado en vez de realizarlas dentro de la propia Empresa. R.Coase (1937) sería un adelantado de estos temas y O.Williamson (1975) su más reconocido expositor.

En caso de actuar a través del mercado se incurren en gastos de redacción y ejecución de Contratos, los cuales suelen aumentar debido a la incertidumbre sobre el futuro, la existencia de pocas empresas con las cuales es necesario negociar (opuesto al atomismo de la Competencia Perfecta) y que pueden actuar en forma oportunista, y a la racionalidad limitada que se reconoce ahora a los agentes.

El análisis de estos aspectos puede explicar en parte el tipo de mercado existente en una Rama determinada.

- TEORIA DE JUEGOS, la cual trata de identificar pautas de conductas en mercados oligopolísticos creando modelos de estrategias posibles en el supuesto de que cada jugador sabe que la reacción del otro puede afectarlo. Los juegos pueden ser cooperativos o no cooperativos.

- TEORIA DE LOS MERCADOS DISPUTABLES, asociada a los nombres de Demsetz (1968) y Baumol, Panzar y Willig (1982), la cual trata de situaciones en que la existencia de pocas empresas no impide que el mercado asuma características muy competitivas si existe el temor de que nuevas firmas puedan entrar rápidamente si el precio superara cierto umbral.

Para esta Escuela los modelos de la Teoría de los Precios proveen la base analítica para el uso del Paradigma ECP.

2.- Alexis Jacquemin en "Sélection et Pouvoir dans la Nouvelle Economie Industrielle" (1985) -edición del MIT "The New Industrial Organization" (1987)- presenta como aspectos metodológicos incorporados por la Nueva Economía Industrial (NEI), el uso de herramientas microeconómicas, los modelos de competencia imperfecta, nociones de teoría de juegos y el enfoque dinámico en lugar del estático (p.5).

Como resultado de ello "en lugar de buscar EL modelo que permita generalizaciones simples que puedan aplicarse a la mayoría de las industrias, como les hubiese gustado a los autores anteriores, parece inevitable desarrollar una completa gama de modelos de los cuales uno podría aplicarse específicamente a la rama bajo estudio" (p.6).

Jacquemin incluye además en la NEI "la renovación de un debate endémico" entre quienes perciben la configuración del mercado en un momento dado como el resultado de la mejor adaptación de los sobrevivientes a las condiciones del entorno (tecnología, etc.) y quienes lo captan como el resultado de una lucha de agentes con poder para modificarlo (en vez de estar sujetos a condiciones predeterminadas).

1.6. EL ENFOQUE DE ESTE TRABAJO.

En Uruguay, hasta donde sabemos, la perspectiva de Organización Industrial como conocimientos especializados fue introducida tardíamente en la formación universitaria formal, a partir de 1990 aproximadamente. En la Facultad de Ciencias Económicas el primer curso de Economía Industrial se dictará en 1994 (Plan de Estudios 1990).

Recordemos que la edición inicial del libro de Scherer y Ross data de 1970.

No resulta extraño en realidad en virtud de la diferencia de edad del sector industrial de nuestro país con el de Europa o EUA.

Cuando comenzamos este trabajo no existían antecedentes en el país de estudios realizados con tal perspectiva (aunque sí por supuesto investigaciones sobre algunas ramas industriales y sobre algunos de los temas aquí enfocados) ni tampoco una tradición teórica al respecto.

Nos pareció conveniente entonces:

-adoptar el enfoque de ECP más general (punto 5.) como hilo conductor para organizar la información y

-suponer en principio una relación de causalidad tradicional

Estructura----> Conducta----> Performance.

El primer aspecto permitía profundizar algunas sub-categorías de las incluidas en el Esquema 1.1 tales como Barreras a la Entrada, Integración Vertical, Diferenciación de Productos y Liderazgo que nos parecían relevantes en la industria de bicicletas.

El segundo proporcionaba una hipótesis sencilla y plausible que el avance de la investigación podría o no confirmar.

1.7 HIPOTESIS CENTRALES.

Finalmente hemos llegado a la conclusión de que es necesario tener en cuenta al analizar la relación entre Estructura y Performance, otros elementos complementarios del análisis, tales como:

A) La existencia de amenazas a la Estructura o a la probabilidad de mantenimiento de la misma.

B. La naturaleza de las distintas Conductas que pudieran originarse a partir de cierta Estructura.

A) El primer elemento hace referencia al hecho de que una misma Estructura o al menos Estructuras parecidas, pueden dar lugar a Performances considerablemente diferentes si se presentan factores externos que sean percibidos como una amenaza para la probabilidad de mantenimiento de dicha Estructura.

Estas amenazas pueden provenir de diversas fuentes:
- desde las condiciones de base, como algún cambio tecnológico;
- desde la Política del Gobierno, como la remoción de barreras aduaneras;
- o a causa de factores de mercado, como la amenaza de un competidor potencial o cambios en los gustos de los consumidores.

No se está pensando que la sola amenaza de competencia pueda determinar que un mercado muy concentrado pueda tener una Performance similar a uno competitivo, caso extremo contemplado por la Teoría de los Mercados Disputables, pero sí que dicha amenaza pueda modificar la Performance sin que se aprecien cambios importantes en la Estructura.

B) El segundo elemento se refiere a la circunstancia de que para una misma Estructura existe un rango de Conductas posibles, las cuales pueden conducir a distintas Performances.

Este conjunto de Conductas posibles puede reducirse, sin embargo, a causa de las mismas amenazas comentadas en el punto A).

Es necesario en cada caso abrir, por así decirlo, la Caja Negra explicando lo que puede haber de Conductas posibles.

C) Por último, una determinada Estrategia puede afectar la Estructura ya sea consolidándola, transformándola o en forma cambiante: unas veces para mantenerla, otras veces para modificarla, dependiendo de las necesidades del momento.

Pero en ciertas circunstancias una Estructura puede generar Conductas conducentes a su autosustentación.

En una Estructura concentrada de Líder y seguidores, por ej., si el primero tiene vocación de liderazgo y cuenta con una

base económica adecuada (y capacidad empresarial) es probable que sus Estrategias conduzcan al mantenimiento de la Estructura. Y lo mismo sucede con el comportamiento de los seguidores, si éstos aceptan su status y no cuentan con suficiente capacidad para modificarlo.

Trataremos de mostrar evidencias de estas hipótesis en lo que sigue del trabajo.

1.8 TECNICAS DE TRABAJO Y PLAN DE LA OBRA.

Se partió del conocimiento personal de algunos aspectos de la Rama adquiridos entre 1978 y 1984 complementados y actualizados posteriormente por entrevistas realizadas a empresarios del Sector, las primeras entre abril y mayo de 1991 y el resto entre octubre de 1992 y enero de 1993.

En total se realizaron 19 entrevistas a 11 personas con una duración promedio de dos horas cada una.

Además numerosas consultas fueron efectuadas telefónicamente, después de conocer personalmente al entrevistado.

Solamente en dos ocasiones obtuvimos respuestas negativas a la solicitud de entrevista, correspondiendo una de ellas a la empresa líder. Ello implicó necesariamente una limitación para este trabajo, exigiendo un mayor esfuerzo de investigación.

En virtud de la heterogeneidad de empresarios interrogados no consideramos conveniente la elaboración previa de un cuestionario tipo, por lo que cada entrevista fue preparada especialmente, de acuerdo a los objetivos buscados en cada caso.

Se tomaron notas durante el transcurso de las conversaciones que luego se reescribieron con aspectos complementarios recordados pero que no figuraban en aquéllas. Se prefirió no hacer uso de grabadores en virtud de la diversidad de las personas participantes.

Además de los aportes del Dr.H.Schwartz, encontramos valiosas sugerencias en el libro de Cliff Pratten (1991) en lo relativo al diseño de las entrevistas.

Luego del Capítulo 2 se presenta una breve revisión de conceptos, y en la Segunda Parte, Capít.3 a 5, se analizan las Condiciones Básicas, la Estructura, la Conducta y se esboza la Performance que caracterizaron la Rama para el período 1970-85.

En la Tercera Parte, Capítulo 6, realizamos una reseña de los cambios operados en la Política del Gobierno (niveles de protección y Mercosur) desde 1986, dejando para el Capítulo 7 las modificaciones en la Estructura, Conducta y Performance detectados a partir de entonces. En la Secc.7.4 se evalúa el grado de cumplimiento de las hipótesis planteadas.

CAPITULO 2

BREVE PRESENTACION DE CONCEPTOS

Este Capítulo pretende pasar revista a algunos temas de Organización Industrial tanto relativos a la Estructura del Mercado como a la Conducta empresarial, a efectos de introducir los desarrollos posteriores de este trabajo.

Un tratamiento exhaustivo de los mismos se encuentra en cualquier texto de la materia. Aquí se reflejan ideas expresadas principalmente en Scherer y Ross (1990) y Carlton y Perloff (1990).

2.1 DIFERENCIACION DE PRODUCTOS

La Diferenciación de Productos (DP) implica un alejamiento del supuesto de homogeneidad postulado en el modelo de competencia perfecta, estando en condiciones ahora la empresa de distinguir de alguna manera su producto del de sus más cercanos contendientes.

La consecuencia más importante para la firma consiste en que puede aumentar el precio sin perder sus clientes en virtud de que éstos no perciben las distintas variedades de un bien como sustitutos perfectos. El productor enfrenta entonces una curva de demanda descendente y no horizontal como en competencia perfecta.

Desde el punto de vista de los consumidores subyace una función de utilidad que incorpora entre sus argumentos una "preferencia por la variedad". Aquéllos incrementan su utilidad por el hecho de tener disponible en el mercado un mayor número de variedades. La forma en que esto sucede depende de la función de utilidad específica que se proponga. En algunos casos, la variedad incrementa la utilidad por el solo hecho de hacer disponible otra variedad y cada nueva variedad genera la misma utilidad que las anteriores; en otros casos existe para cada consumidor un bien preferido ideal y cada variedad nueva hace que la distancia entre los bienes existentes y los ideales se acorten, aumentando así la utilidad.

La DP puede estudiarse en el marco de un modelo de Competencia Monopolística en el cual existe libre entrada de empresas pero cada una produce un bien diferenciado. A su vez estos modelos, en gral., son de dos tipos: tipo Chamberlin (1933) y tipo Hotelling (1929) - Lancaster (1966).

En cualquier caso los precios se sitúan por encima del costo marginal, implicando cierta ineficiencia en la cantidad producida (como en la situación de oligopolio): un unidad adicional es más valiosa para los consumidores que lo que cuesta producirla.

* En el primer modelo el consumidor visualiza todos los productos como sustitutos próximos pero no perfectos. Se identifican dos factores que determinan las variedades producidas en equilibrio.

A) Con mayores costos fijos el número de variedades se reduce por debajo del óptimo.

B) Dado que cada firma ignora el efecto de su entrada sobre los beneficios de los competidores, -cuanto más cercanos sustitutos sean las variedades más se reducen los beneficios-, el número de variedades puede estar por encima del óptimo.

En consecuencia de estas fuerzas contrapuestas resultan menos o más variedades (firmas) -respectivamente- que el óptimo.

* En el segundo modelo, llamado de Localización Espacial, cada producto tiene una ubicación de acuerdo a sus características que lo hacen más o menos sustitutos unos de otros. A su vez el consumidor tiene también una localización por la cual prefiere los bienes más cercanos a la misma.

Como consecuencia de ello las empresas tienen un poder de mercado local.

La influencia de la política de precios de los competidores sobre una firma depende entonces en este modelo, de la ubicación de los consumidores que compran a una firma dada con respecto a los demás productos. Cuanto menos interesados se encuentren aquéllos en éstos, mayor será el poder de mercado de la firma dada.

El número de variedades en equilibrio dependerá de la especificación del modelo.

2.2 BARRERAS A LA ENTRADA.

En los mercados muy concentrados resulta deseable para las firmas establecidas mantener alejados a posibles competidores a efectos de proteger los beneficios adicionales de monopolio.

En la medida que nuevos productores puedan entrar al negocio los precios tenderían en el largo plazo a los de competencia.

Una forma en que se vuelve dificultoso el ingreso de a un negocio lo constituye la existencia de Barreras a la Entrada (BE).

Estas podrían definirse como los costos en que debe incurrir una firma que desee penetrar al mercado y que las ya existentes no tienen o no han tenido.

Estos costos adicionales ponen en ventaja a las últimas y generan cautela en las entrantes a la hora de tomar la decisión de invertir.

Es de hacer notar, sin embargo, que las BE pueden acompañar el establecimiento de una actividad, sin el deseo de excluir a los rivales. Tal cosa sucede, por ej., cuando una firma cuenta con un empleado muy especial cuyos conocimientos son exclusivos de él o cuando provienen de la utilización de un insumo o de un proceso tecnológico específicos.

Desde J.S.Bain (1956) se han considerado como BE las ventajas de costos a favor de las empresas establecidas, la necesidad de grandes inversiones de capital para lograr economías de escala en la producción (lo cual volvería cuantiosas las pérdidas en caso de estrategias agresivas de las firmas existentes, aumentando el temor de entrar al mercado) y la Diferenciación de Productos, en el sentido de que el entrante debe realizar mayores gastos para imponer su variedad de mercancía habida cuenta de la ventaja del primero que llega, consistente precisamente en no haber tenido rivales como ahora sí los tendría aquél, o en el sentido de generar una variedad tal de productos que cubra todos los vacíos que un entrante pudiera aprovechar.

Vinculado al último punto los gastos en publicidad también pueden constituir una BE si han sido importantes, no sólo por el gasto en sí el cual aumenta el tamaño del desembolso necesario, sino también por la ventaja que puede proporcionar a la marca primero establecida en ganarse la voluntad del público y que un nuevo competidor deberá vencer a costa de todavía mayores desembolsos.

Un exceso permanente de capacidad instalada se convierte así mismo en una BE ya que el entrante afronta el riesgo de que la empresa existente aumente su producción rápidamente y sature el mercado, con la posible disminución de precios.

Los últimos tres puntos ilustran el caso de BE ESTRATEGICAS, creadas por las empresas, marcando a su vez una limitación del Enfoque ECP al incluirlas como características de la Estructura solamente.

En el ámbito de las BE creadas por el Gobierno, podemos mencionar tres casos:

Una patente constituye una BE ya que quien desee acceder al mercado deberá pagar regalías al propietario o realizar gastos adicionales para sortearla.

También la existencia de requisitos para importar tales como permisos, cupos, depósitos previos etc. como los que existieron en Uruguay en otro momento, impiden directamente la entrada de nuevos importadores o aumentan sus costos frente a los ya actuantes.

Finalmente, las concesiones gubernamentales también pueden impedir el acceso a ciertos negocios.

En el marco de este trabajo la integración vertical de la empresa Líder conforma la principal BE al menos en los subsegmentos de insumos, donde las ventas posibles se limitan a causa de dicha integración, al ser ésta compradora de más de la mitad de la producción.

Tendremos ocasión de referirnos a algunas de estas Barreras en el Capítulo 4.

2.3 ECONOMIAS DE ESCALA Y DE ALCANCE

La existencia de ECONOMIAS DE ESCALA (EE) se refieren al hecho de que los Costos Medios desciendan a medida que aumenta la cantidad producida. Es necesario tener en cuenta no solamente los costos de producción sino también los de transporte, distribución, administración y ventas. Podrían existir EE en algunos de ellos pero ser más que compensados por deseconomías de escala en otros, por lo cual a la firma interesa las EE globales.

Otra forma de considerar las EE sería desde el punto de vista de la Función de Producción: si el aumento porcentual de ésta resulta mayor que un incremento porcentual en todos los insumos, existen EE.

Varios factores contribuyen a la presencia de EE cuando la producción aumenta, como por ej.:

- la mayor especialización del trabajo por parte del personal genera mayor eficiencia y menores costos de aprendizaje;
- los costos iniciales de una actividad son más o menos constantes, dentro de ciertos límites;
- los costos de cambiar de línea de producción puede eliminarse;
- la existencia de ciertas leyes físicas (como la relación entre el volumen y la esfera);
- la aplicación de las leyes estadísticas de los grandes números al mantenimiento de inventarios.

Un concepto relacionado con las EE es el de Escala Mínima Eficiente (MES) de una planta, el cual indica la planta que genera la menor producción que alcanza el costo medio mínimo.

La relación de la producción total de un mercado con la de una fábrica de MES proporciona una indicación del número de firmas que podrían operar eficientemente.

El aumento en los costos de una planta que opere al 50% (u otro porcentaje) de la la MES con respecto a la de MES ilustra acerca de la importancia de las EE en un rama determinada.

ECONOMIAS DE ALCANCE (EA) se denomina a las que se originan cuando es más barato producir dos o más productos juntos que hacerlo separadamente.

Las EA pueden provenir por ej., de ahorros en el uso de una materia prima común a dos productos, en la utilización del conocimiento y la información acerca de un producto para trabajar con otro que está muy relacionado, etc.

2.4 INTEGRACION VERTICAL.

Se denomina Integración Vertical (IV) al hecho de que una Empresa participe en más de una etapa de transformación o distribución del producto. En caso de no hacerlo deberá comprar los insumos o vender su producción en el mercado. La integración puede ser más o menos completa según el número de etapas productivas emprendidas por una firma.

La literatura corriente en Organización Industrial proporciona diversas razones para la IV a las cuales nosotros agregaremos otra extraída del estudio realizado.

A) El argumento tradicional para la IV consiste en que aumenta la eficiencia y el mejor uso de insumos al obtenerse Economías de Escala y de Alcance y facilitar la coordinación económica.

B) Integración para disminuir los Costos de Transacciones (CT) en el mercado.

Estos consisten en los costos de preparación, negociación y control de cumplimiento de los contratos que es necesario realizar con proveedores y clientes, los cuales podrían evitarse (o al menos disminuirse) internalizando las transacciones al interior de la firma.

Cuando los CT son elevados, pueden dar lugar a un Comportamiento Oportunista de la otra parte. Típicamente ello puede suceder cuando se ha contratado con un solo proveedor para asegurar el abastecimiento de un insumo especializado. Un aumento súbito en la demanda no contemplado en el contrato original puede colocar al comprador en posición desventajosa frente a incrementos en el precio por parte de aquél, ante la dificultad de negociar un contrato rápidamente con otro proveedor.

Existen casos en que los CT involucrados suelen ser tan altos que justificarían una Integración Vertical:

- En ocasión de tratarse con Activos Especializados, esto es, cuando un equipo sólo puede ser usado para uno o pocos clientes, los cuales podrían actuar en forma oportunista. El concepto también puede aplicarse a capital humano específico o al requerirse determinada ubicación geográfica del capital.

- Por resultar costoso o prácticamente imposible controlar la calidad de un abastecimiento.

- Debido a la dificultad en asegurarse mediante un contrato la obtención de información adecuada (sobre nuevos productos, etc.).

C) Integración para evitar intervenciones del Gobierno.

Los motivos que pueden impulsar esta integración se refieren a controles de precios o a impuestos.

Se llaman Precios de Transferencia a aquéllos a los cuales se venden los productos de una sección a otra, separadas jurídicamente, ambas pertenecientes a la misma firma.

Tales precios manipulados convenientemente evitan cargas impositivas o controles gubernamentales, para lo cual se requiere la existencia de Integración Vertical.

D) Integración para aumentar las ganancias de monopolio de un monopolista proveedor de un insumo.

- Puede demostrarse, bajo ciertos supuestos restrictivos, que a un monopolista que vende un insumo a una industria competitiva, aún existiendo costos de integración vertical "hacia adelante", ésta le resultaría igualmente beneficiosa si el proceso competitivo tiene una función de producción de proporciones variables (la relación entre los factores puede cambiar con los precios de los mismos).

- También dicho monopolista podría integrarse verticalmente a efectos de impedir las reventas del producto final en caso de estar en condiciones de practicar Discriminación de Precios. (véase Sección 2.6).

E) Integración para eliminar poder de mercado de un monopolista proveedor de un insumo.

En este caso se trataría de un cliente del proveedor al cual, bajo ciertos supuestos, también podría convenirle instalarse como fabricante del insumo. Nuevamente aquí se requeriría la existencia de una función de producción de proporciones variables.

F) Integración para asegurar los suministros.

Quando por alguna razón los suministros suelen escasear, la integración "hacia atrás" aproximaría una solución.

G) Integración para apropiarse de Externalidades.

Las externalidades son bienes o servicios que no tienen un precio en la economía o que no representan un costo de oportunidad.

Una externalidad positiva consiste en una acción de una firma que es aprovechada por otras sin tener que pagar por ello. Una externalidad negativa se produce cuando no se paga por el daño que se provoca en otros (polución, por ej.)

En relación al tema que nos ocupa, sería conveniente para una firma productora integrarse verticalmente a sus distribuidores en caso que un mal servicio de alguno de éstos resienta la venta del producto en todo el mercado.

H) En el Capítulo 5, Sección 5.4 "Estrategia de Integración Vertical: Posibles Determinantes", aportamos otros elementos de nuestra elaboración aplicables a la industria de la bicicleta en Uruguay.

2.5 FIRMA DOMINANTE Y FRANJA COMPETITIVA. LIDERAZGO.

La industria de la bicicleta en Uruguay está integrada por una firma que tiene una parte importante del mercado y otras notoriamente menores. A diferencia de la empresa competitiva que es tomadora de precios, esta firma dominante (FD) puede fijar los precios regulando la cantidad producida. Se dice entonces que tiene cierto Poder de Mercado.

También se menciona el hecho de que una firma puede actuar coordinadamente en el mercado junto a otras como si fueran una FD frente a los demás competidores.

La literatura corriente señalan algunas de las razones por las cuales una empresa pudo haber llegado a ocupar una posición dominante:

- 1) Debido a tener menores costos que las demás empresas. Este hecho, a su vez, puede provenir de varias fuentes:
 - En virtud de haber sido la primera en establecerse y haber

aprendido por la experiencia ("learning by doing").

- Por haber podido desarrollar un tamaño óptimo de planta que permita aumentar las Economías de Escala, lo cual difícilmente logre un recién llegado.
- A causa de una mejor eficiencia que sus rivales debido al uso de mejor tecnología o de recursos superiores (como el gerencial o la fuerza de ventas).

2) En un mercado en que existen productos diferenciados, la FD puede contar con una mejor disposición del público hacia su producto, en parte ganada por campañas publicitarias o en parte simplemente por mayor permanencia en el mercado.

Una de las consecuencias del funcionamiento de una FD es que la misma puede ejercer un liderazgo de precios: las demás empresas de la franja competitiva siguen de cerca los precios fijados por la FD.

Por encima de ese precio éstas no pueden vender dado que la FD tiene el mejor producto o el mejor publicitado, etc.

Siendo pequeñas, al mismo precio del líder o algo menos pueden vender lo que deseen. A un precio muy por debajo se lo impiden sus costos, y ésto último es crucial para que la FD pueda mantener su posición.

En gral. la estrategia de la FD en cuanto a la fijación de precios depende precisamente del diferencial de costos que mantenga con las empresas de la franja competitiva así como de la posibilidad y velocidad con que nuevas firmas puedan entrar al mercado.

Sólo en caso de contar con grandes diferencias de costos podría la FD establecer un precio que elimine del mercado a sus competidores quedando entonces como monopolista.

En otro caso, y si las empresas pequeñas tienen costos similares y pueden entrar libremente, la FD tendería a largo plazo a fijar el precio en torno al mínimo costo medio de aquéllas (incluyendo la ganancia normal), lo cual detendría la entrada adicional y el aumento de la cantidad producida, permitiendo a la FD realizar ganancias extra-normales debido a sus menores costos.

La existencia de la franja competitiva produciendo con menor eficiencia que la FD redundaría sin embargo en mayor cantidad y menor precio que en la situación de monopolio y por lo tanto en un beneficio para el consumidor.

2.6 DISCRIMINACION DE PRECIOS.

La Discriminación de Precios ocurre cuando una empresa con cierto poder de mercado puede fijar distintos precios para el mismo artículo según el tipo de consumidor con el objetivo de obtener mayores ganancias.

La discriminación puede adquirir diversas formas:

- establecer precios distintos para una publicación según se trate de un ejemplar aislado o de una suscripción;
- fijar ciertos precios para las primeras unidades compradas y otros diferentes para las siguientes, como en el caso de las tarifas eléctricas;
- cobrar un cargo fijo global más un precio por unidad consumida, como en el caso de los teléfonos;
- el caso de las ventas atadas lo cual significa que sólo se vende un producto si se compra otro en el mismo comercio, cuyo precio se ha fijado algo mayor al precio corriente.

En todos los casos se trata de políticas de precios de una empresa monopolista (o grupo oligopolista) que le permiten apropiarse de parte del excedente del consumidor al vender algunas unidades por encima del precio genérico al cual tendría que hacerlo (dado que la cantidad demandada es descendente con el precio) si no discriminara.

Una situación de Discriminación Perfecta se generaría cuando cada cliente deseara comprar una unidad, todos a un precio diferente, y el monopolista pudiera identificarlos; entonces éste extraería el 100% del excedente del consumidor resultando la cantidad vendida igual a la de competencia perfecta (intersección de la curva de Costo Marginal con la de demanda -y no con la de Ingreso Marginal-). En otras palabras, el monopolio no generaría ineficiencias a causa de la restricción de la producción, pero afectaría la distribución del ingreso.

Para estar en condiciones de efectivizar esta práctica se requiere que la reventa de artículos comprados más baratos hacia los consumidores que pagan mayores precios, resulte imposible. Esto último se logra con relativa facilidad para los servicios, los cuales, en gral., no pueden almacenarse; en el caso de los bienes materiales la empresa dispone de diversos mecanismos para dificultar la reventa.

Uno de ellos consiste en la Integración Vertical. Supongamos que una firma A elabora un bien de uso intermedio cuyo precio desea discriminar entre dos clientes B y C, al primero de los cuales desea facturar con un recargo. Supongamos además que estos clientes manufacturan el insumo de A transformándolo en bienes finales diferentes. Una forma de evitar que C compre el insumo obtenido a un precio menor y luego se lo revenda a B consistiría en integrarse verticalmente con C.

También se ve dificultada la reventa en caso de existir costos de transporte elevados o tarifas aduaneras tratándose de comercio exterior. En ambos casos el aumento en los costos puede superar el diferencial de precios discriminados.

2.7 COMPORTAMIENTO ESTRATEGICO.

Bajo este título se incluyen actitudes empresariales destinadas a influir en el mercado a efectos de modificar las condiciones de competencia en que se desenvuelve la firma con el objetivo de aumentar sus ganancias.

Comprenden conductas destinadas no solamente a modificar el número de competidores actuales o potenciales y los costos de entrada a la industria sino también influir en sus creencias y en las de sus clientes.

Se distinguen en la literatura sobre el tema dos tipos de Comportamiento Estratégico (CE): No Cooperativo y Cooperativo.

A) CE NO COOPERATIVO.

En esta situación la empresa se enfrenta a sus rivales tratando de mejorar su posición relativa a consecuencia de lo cual, si tiene éxito, disminuyen las ganancias de los competidores.

Dos modalidades de CE No Cooperativo consisten en fijar Precios Depredatorios de rivales (Predatory Pricing) o Precios Limitantes de la entrada de rivales (Limit Pricing).

* En el primer caso una empresa fija un precio lo suficientemente bajo (por debajo del costo) como para expulsar a los competidores del mercado, subiéndolo una vez que éstos se hayan retirado.

Este comportamiento se vuelve a repetir en caso de nuevos entrantes hasta que los potenciales rivales estimen que no vale la pena competir.

Una vez que una firma ha ganado reputación por su conducta depredatoria, se dificulta pues la entrada.

La empresa actuante debe estar en condiciones de soportar fuertes pérdidas a causa de la necesidad de satisfacer una demanda aumentada al reducirse el precio.

Además se requiere que existan Sunk Costs (costos que no pueden recuperarse una vez que se ha entrado en una industria) porque de lo contrario los rivales cambiarían de artículo producido al bajar el precio y luego que éste sube volverían a fabricarlo anulando el efecto depredatorio.

* En el caso del Precio Limitante de la entrada, la empresa establecida (con cierto poder de mercado) anuncia que no disminuirá la cantidad producida aún en situación de entrada de nuevos competidores. Estos deberán bajar el precio vigente para poder ampliar la demanda. Si este hecho implica vender por debajo del costo, la entrada probablemente no se producirá.

El quid del asunto radica en que la firma establecida pueda convencer a la nueva de que efectivamente le conviene a la primera mantener la cantidad producida. Esto puede lograrse, por ej., construyendo una planta que sólo permita producir esa cantidad. Aunque esta actitud limita en el futuro su flexibilidad tecnológica, puede ser útil a la empresa instalada si aleja posibles competidores.

Los modelos iniciales de Precios Predatorios y Precios Limitantes suponían igualdad (de costos, etc.) entre los agentes involucrados. Las críticas principales se basaban en que en tal circunstancia cualquiera de los dos, firma establecida o entrante, podía actuar de la misma manera (y no solamente la primera).

Modelos más recientes suponen cierta asimetría en favor de la empresa instalada haciendo más creíble sus amenazas o anuncios.

* Otra estrategia no cooperativa consiste en eleva los costos de los rivales, lo cual puede lograrse de múltiples formas: dificultando la obtención de información de mercado con distorsiones momentáneas del mismo; cambiando el diseño de un producto a efectos de encarecer el costo de adaptar los repuestos hechos por la competencia; dificultar a los consumidores de un producto cambiarse al de un nuevo fabricante (como en el caso de los programas diseñados para cierto tipo de PC no compatible), lo cual aumenta el esfuerzo de marketing de éste; incentivar el aumento del costo salarial si el mismo tiene mayor peso en el costo total de producción de un rival que en el de la firma establecida.

* La asimetría natural a favor de la empresa instalada puede crear incentivos para comportamientos estratégicos de ésta.

Tal hecho ocurriría si, por ej., la ganancia de monopolio para dicha empresa fuera mayor que las ganancias conjuntas de un duopolio (que suponemos, para simplificar, iguales para cada participante) en caso de tener que compartir el mercado con una firma nueva.

La empresa instalada podría sentirse motivada a gastar cierta suma en impedir la entrada del rival siempre que i) la entrante deba también realizar ese gasto y ii) el mismo se encuentre dentro de ciertos parámetros (por ej., que sea mayor que la ganancia individual de cada posible duopolista pero igual o menor que la mitad de la ganancia del monopolista inicial).

El gasto de referencia puede consistir, bajo algunos supuestos, en una campaña publicitaria, o en el pago por el acceso a una fuente única de recursos, etc. e incluso simplemente en apoyar decisiones del Gobierno que eleven los costos del producto.

B) CE COOPERATIVO.

En una situación de oligopolio es de vital importancia asegurar el cumplimiento de los acuerdos sobre precios logrados entre los participantes.

Bajo el nombre de CE Cooperativo se incluyen algunas prácticas que podrían facilitar dicho cumplimiento, disminuyendo así el peligro de que un integrante viole el acuerdo a efectos de aumentar sus ventas y por lo tanto su parte de mercado.

* Intercambio de Información.

Esta práctica consiste en proporcionar a la competencia información sobre los nuevos clientes en términos de precios y cantidades ofrecidos o más en gral. sobre las listas de precios vigentes.

* Aviso de Aumento de Precios.

Cuando una empresa ejerce un liderazgo es ella la que anuncia primero los aumentos de precios.

Pero cuando dicho liderazgo no existe la firma que inicia un cambio en los precios suele perjudicarse al perder parte de la clientela hasta que el incremento se generalice.

En estos casos una empresa puede anunciar el incremento a sus rivales pero no afectivarlo hasta recibir señales de que éstos lo aceptan. En caso negativo no llega a aplicarlo.

* Precios Uniformes.

En este caso una firma asegura por contrato a todos sus clientes que les cobrará el mismo precio; si realiza un descuento a uno de ellos debe extenderlo a los demás.

Indirectamente se está brindando garantías a los rivales de que no ofrecerá descuentos especiales para sustraerles clientela, en virtud del perjuicio que le causaría una rebaja generalizada de precios al serle exigido -por los demás clientes- el cumplimiento del contrato mencionado.

* Precios a Domicilio (Delivered Pricing) vs. Precios FOB.

En el sistema FOB se cobra al cliente el precio FOB en el establecimiento del vendedor más el flete hasta el domicilio del comprador. Esto hace que el precio total sea diferente para el mismo cliente según la ubicación de la planta vendedora, lo cual facilita el encubrimiento de descuentos especiales a través de rebajas en el flete.

Un sistema que asegura mejor el cumplimiento de acuerdos de precios consiste en fijar los mismos con base en un lugar especificado (basing point) más el flete hasta el domicilio del comprador, de manera que no dependan del sitio donde se realice la venta. Sería así más fácil detectar rebajas especiales, dado que un mismo cliente debería pagar siempre iguales precios con independencia del proveedor.

SEGUNDA PARTE: LA INDUSTRIA ENTRE 1970 Y 1985

CAPITULO 3

CONDICIONES BASICAS DE LA RAMA.

3.1 BREVE REFERENCIA AL MARCO MUNDIAL Y REGIONAL.

Los países europeos fueron hasta la década del sesenta fuertes exportadores de bicicletas y piezas de repuesto, principalmente Inglaterra, Italia y Francia. A partir de los setenta ese rol comienzan a ocuparlo el Sudeste Asiático, China y la India. Esa transferencia en la fabricación habría sido más general alcanzando a una parte de la industria metal-mecánica basada en el hierro y el acero, la cual fue un centro dinámico de la segunda revolución industrial en la segunda mitad del siglo pasado. En la era actual de transformaciones tecnológicas, otras industrias y productos han pasado a convertirse en los ejes motores del dinamismo radicándose las mismas, ellas sí, en los países desarrollados.

En el Sector que nos ocupa, Europa conserva la producción y exportación productos más sofisticados, contruidos con materiales especiales, más livianos que el hierro pero igualmente resistentes (aluminio y otras aleaciones), de nuevos productos con mayor tecnología, mayores precios (bicicletas de US\$ 300 en adelante vs. US\$ 70 en la India) y que en general satisfacen una demanda más exigente y de mayores ingresos (aunque venden menores cantidades).

En Asia se radica entonces la industria masiva con la base de antiguas materias primas aunque moderna maquinaria. Los precios internacionales de estos productos han tendido a caer en las tres últimas décadas (en términos reales), seguramente por menor costo de la mano de obra asiática que la europea, quizás

debido también a menores costos del hierro, a las economías de escala derivadas de un fabuloso mercado interno e incluso a subvenciones estatales (las exportaciones de piñones de bicicletas en la India, por ej., los más baratos del mundo, tendrían reintegros de hasta 30%, hecho que no pudimos confirmar).

Aunque aparentemente no existe una Empresa Transnacional (ET) que tenga plantas de fabricación en varios países del mundo, sí existen grandes empresas a nivel mundial. (Sin perjuicio de ello, alguna empresa japonesa tiene plantas de fabricación de partes y armado en Asia (Tailandia y Singapur). Peugeot francesa tenía una fábrica en Brasil, aunque no pudimos obtener información sobre su actividad).

La empresa hindú HERO CYCLES produce anualmente 4 millones de bicicletas y ocupa 13.000 personas, estando totalmente integrada verticalmente (incluyendo la producción de caños de hierro, cubiertas y cámaras, pintura, etc.). Exporta además partes a todo el mundo.

La firma china PHENIX fabrica 3 millones anuales de bicicletas y exporta también partes. Ambas se apoyan por supuesto en un enorme mercado interno.

En la Región también se verificó ese desplazamiento industrial en los setenta, produciendo Argentina y Brasil todas las partes de la bicicleta e incluso realizando estas últimas exportaciones hacia otros países de América Latina, aunque la tendencia actual sería al aumento de las importaciones de algunas piezas desde Asia debido a la liberalización del comercio exterior y los notoriamente menores precios asiáticos.

Sólo Brasil, también con un gran mercado interno, cuenta con una empresa de tamaño relativo mayor al resto: CALOI, la cual se ubica entre las cinco más grandes del mundo en el Sector (2.200 empleados, 1,3 millones de bicicletas por año), realizando exportaciones hacia A.L.

CALOI está integrada verticalmente (producción de partes y armado final) aunque no fabrica caños, ni cubiertas y cámaras (que son de Pirelli o Levorin), ni piñones ni cadenas (que importa de la India-Hero o de China).

MONARK es la segunda firma en importancia pero a bastante distancia de Caloi (200.000 bicicletas al año?).

En Argentina el mercado nacional se encuentra más repartido entre por lo menos doce productores de primer rango y otros de niveles menores.

En gral. los modelos de este último país se parecen más a los que el mercado uruguayo está acostumbrado. Las bicicletas brasileñas han sido hasta ahora algo diferentes (más "pesadas").

3.2 ESQUEMA DEL PROCESO DE PRODUCCION Y DISTRIBUCION.

(Véase ESQUEMA 2.1 en pág.31)

El proceso técnico de producción finaliza en la etapa de ARMADO, durante la cual se ensamblan los diversos componentes de la bicicleta. Esta etapa puede ser sumamente artesanal, hecho por un solo operario ayudado por una caja de herramientas corrientes más un taladro y un compresor de aire para inflar los neumáticos, o por varios individuos con mayor división del trabajo hasta completar un equipo de ocho personas como máximo. A partir de este nivel sería necesario un sistema en cadena, con mayor mecanización.

Los componentes necesarios para armar la bicicleta podemos agruparlos de acuerdo a los diferentes procesos de fabricación que se requieren:

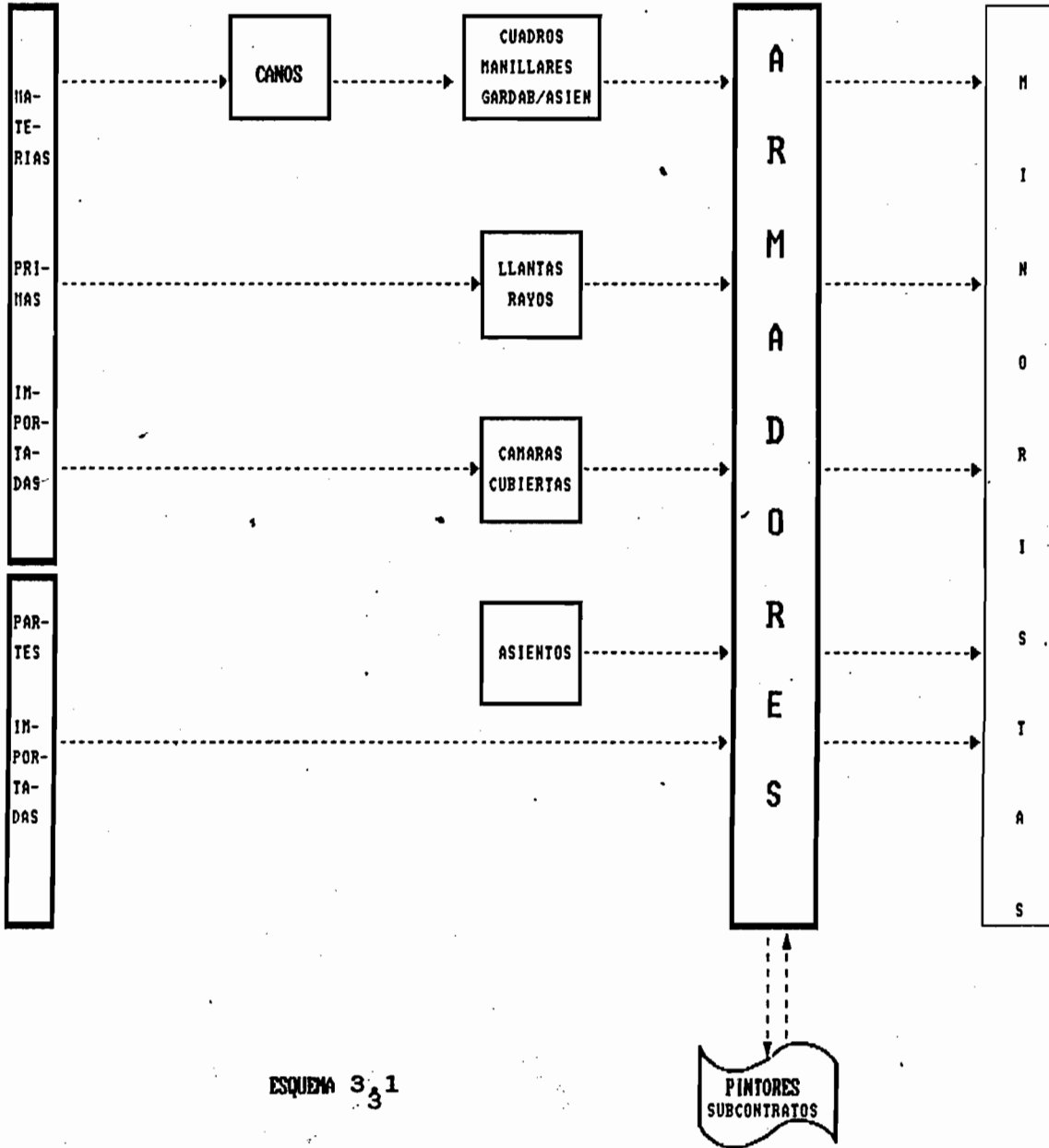
CUADRO 3.1 COMPONENTES E INSUMOS BASICOS
PARA LA PRODUCCION DE BICICLETAS

COMPONENTES	INSUMO BASICO	MAT.AUXILIARES
1- Cuadros, manillares, guardabarros;	Caños de hierro Chapas de hierro	Oxígeno, sup.gas, electr., bronce, alambre, E.Eléct.
2- Caños de hierro	Chapas de hierro	Energía Eléctrica
3- Llantas y rayos;	Chapas de hierro	Energía Eléctrica
4- Cámaras y cubiertas;	Cauchos naturales y sintét. Tela de nylon.	Goma, cemento. E.Eléctrica.
5- Asientos;	Chapas de hierro, tapizado (existe nueva tecnología).	
6- Otras partes como piñones, platos o engranajes, cadenas, mazas para ruedas, pedales y palancas, ejes, etc., caracterizadas por mayores exigencias técnicas (y escala mínima eficiente -EME- grande para la dimensión de nuestro mercado) no se producen en el país.		

FUENTE: Elaboración propia.

Podrían constatarse varias diferencias entre la producción en Uruguay con la de un país exportador o gran productor (caso de Brasil):

PROCESO TECNICO DE PRODUCCION Y DISTRIBUCION DE LA BICICLETA



ESQUEMA 3³1

- los procesos en estos últimos son más automáticos, interviene menos el hombre (robots para soldar cuadros, cadena de armado línea continua).
- existe un control de calidad permanente de las máquinas y del producto.
- se invierte en investigación y desarrollo.

Las dos primeras características contribuirían a generar un producto más homogéneo, de calidad y componentes invariables, lo cual no es frecuente en Uruguay.

La DISTRIBUCION es realizada directamente por los principales armadores a los minoristas (bazares, casas de electrodomésticos, bicicleterías, etc.); los pequeños armadores a su vez, venden al público en sus propios locales las bicicletas que producen.

Los modelos actuales más vendidos ("de paseo, común" y "Montaña") difieren desde el punto de vista de su producción principalmente en la etapa de soldadura del cuadro: empipados y con aporte de bronce en los primeros y soldados directamente un caño sobre otro en los segundos. Por supuesto que también presentan diferencias en los materiales: caños, llantas y cubiertas de mayor diámetro y espesor en el modelo Montaña.

3.3 INSUMOS.

A) IMPORTADOS.

Los insumos importados son de dos tipos: materias primas para ser procesadas en la fabricación de componentes dentro del país o piezas terminadas para ser utilizadas directamente en el armado.

La principal materia prima importada consiste en chapas de

hierro usadas tanto en la producción de caños como de llantas y asientos. En el caso de las cubiertas se utiliza caucho y negro de humo, entre otros insumos.

Ya se expresó cómo ciertas piezas (engranajes, etc.) se importan de países especializados en su producción.

B) NACIONALES.

Al igual que en toda industria se utilizan insumos secundarios nacionales, materias auxiliares (oxígeno, acetileno, super gas), energía eléctrica para la maquinaria y otros.

3.4 DEMANDA, PRODUCTOS, ESTACIONALIDAD, SUSTITUTOS PRECIOS, PRODUCCION ANUAL

La Bicicleta puede satisfacer tres o cuatro tipos de necesidades, de acuerdo a lo cual se determinará su demanda:

- Para uso de niños y adolescentes;
- Como medio de transporte hacia el trabajo;
- Para uso familiar de esparcimiento, ejercicio o "para hacer los mandados" (especialmente en el interior del país y en los balnearios);
- Como vehículo de competencia deportiva.

El primer caso corresponde a los rodados más pequeños (10-12-16-20), en el segundo y tercero a los rodados grandes (26 y 28) y en el cuarto a bicicletas fabricadas con materiales especiales.

El cambio más importante en cuanto al tipo de bicicleta ocurrió a fines de los '60 con la incorporación del modelo PLEGALBE, para rodados 12 al 20, el cual tiene una visagra en el cuadro que permite doblarlo y trasladarla más fácilmente en la valija del auto a las casas de verano, por ej. Hoy en día su demanda ha disminuído.

Los otros modelos lanzados al mercado se relacionan más bien con los esfuerzos de ventas que con la utilidad del producto: modelos CROSS, BMX, media carrera para dama, de 15 velocidades (3 platos y 5 piñones) y finalmente MONTAÑA. Este último presentaría ventajas reales, de acuerdo a un fabricante, por su mejor desempeño en calles bacheadas y/o de tierra. Actualmente los modelos más vendidos son los "Sport, de paseo, o común" y "Montaña".

En el caso de niños y adolescentes existe una clara estacionalidad en la demanda para el mes de diciembre con motivo de los regalos del 6 de enero, aunque también se extiende para otros compradores.

Al momento de escribir estas líneas (diciembre de 1992), en la franja de productos estándar, que constituyen el 90% o más de las ventas totales de bicicletas, los precios de los rodados 12 a 20 oscilan entre US\$ 110 y 150; los de los rodados 26 y 28 entre US\$ 150 y 210, tanto para los modelos "de paseo, comunes" como "Montaña".

Existe también una franja menor de bicicletas especiales pero no de competencia cuyo precio oscila entre US\$ 250 y 650. Véase el punto 4.5 (Diferenciación de Productos).

Finalmente, los modelos de competencia pueden llegar a superar precios de 1000 dólares.

Un aspecto determinante de la fortaleza de la bicicleta lo constituye la utilización de espesores de caños y soldaduras adecuados. En Uruguay no se está controlando el cumplimiento de estándares internacionales aceptados en esta materia, por lo cual ciertos fabricantes podrían hacer productos de calidad (y costo) inferior para competir con las marcas líderes. Este hecho podría vincularse al aumento en la presión competitiva de los últimos años. Véase Cap.6, Secc.6.2 ítem 6.

En cuanto a los sustitutos más cercanos serían otros juguetes en el caso del regalo de reyes para niños, mientras que para uso adulto y adolescente sería la motocicleta, cuyo precio mínimo es de US\$ 2000.

Las ventas anuales en dólares (al Tipo de Cambio promedio anual de N\$ 359,45) de la Rama 3844 (Fabricación de Bicicletas y Motocicletas) ascendió a US\$ 7:309.000 (IVA incluido) según el Censo Económico de 1988, siendo el personal ocupado de 288.

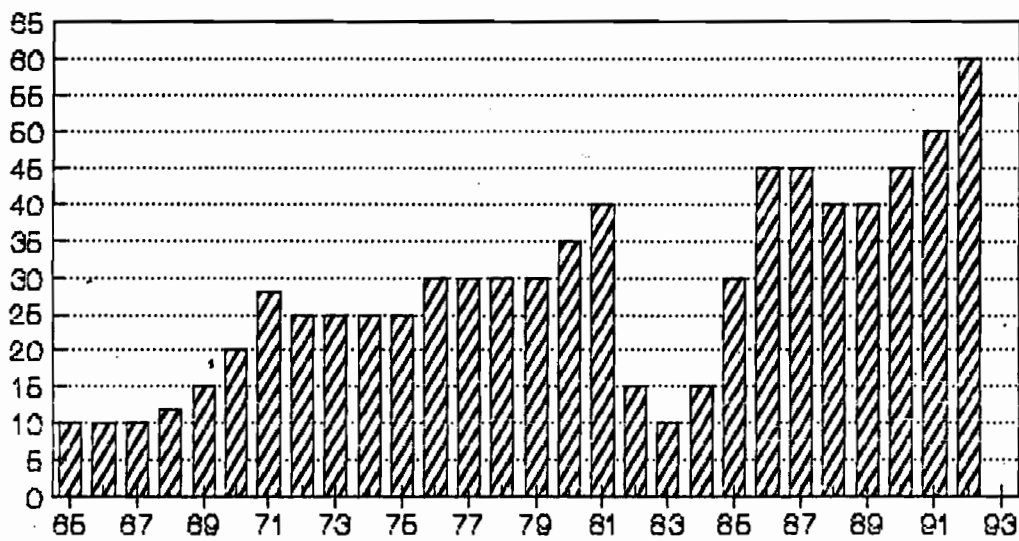
La Rama 3844 incluye venta de bicicletas por los armadores y de partes nacionales e importadas en el caso de existir facturación entre empresas aunque lógicamente no censa las partes que pasan al armado dentro de la misma unidad jurídica (los dos casos ocurren). Además incluye ventas de motos y sus partes en las mismas condiciones. No fue posible que la DGEC nos proporcionara separadamente los importes correspondientes al subsector bicicletas.

En este trabajo se consideran dentro de la Rama la fabricación de caños de hierro y de cámaras y cubiertas para bicicletas, no tomados en la 3844 por la DGEC.

Las unidades vendidas se presentan de manera aproximada en el GRAFICO 3.1, confeccionado en base a muy gruesas estimaciones y al sólo efecto de mostrar las tendencias.

(Véase GRAFICO 3.1 en pág. 35)

IND.DE BICICLETAS: VENTAS ANUALES MILES DE UNIDADES



FUENTE: ESTIMACION PROPIA.

GRAFICO 3.1

Los cambios observados responden, entre otras razones, a:

- Un salto importante se produce a fines de los '60 con la bicicleta Plegable.

- El aumento de mediados de los '70 puede atribuirse a la competencia publicitaria del entrante D. con las marcas de L. y B.

- Los cambios de 1980/81, 1982/84 y 1988/89 pueden asignarse a fluctuaciones económicas (auge, crisis y una recesión menor respectivamente);

- El ascenso 1989/92 responde a una disminución en los precios, como se explicará en el Capítulo 6.

- En los años 1991 y 1992 se realizaron importaciones significativas (22.000 a octubre'92), que no han sido tomadas en cuenta. Véase Cap.6, Secc.6.2, ítem 9.

Las horas trabajadas por obreros, según las Encuestas Anuales de Actividad Económica de la DGEC (comparables y disponibles) evolucionaron de la sgte. manera, tomando un índice 100 para el año 1982:

1983 = 53; 1984 = 58; 1985 = 78; 1986 = 100 y 1987 = 118.

3.5 TECNOLOGIA.

La tecnología empleada por la Rama en el período 1970-85 dependió, como en casi toda la industria uruguaya, de maquinaria importada. Este hecho es el que ha dado lugar a lo que algunos economistas llamaron "exportación de dinamismo", en el sentido de que durante la etapa de sustitución de importaciones una fracción de la demanda adicional que surgía con la creación de manufacturas se trasladaba al exterior, en particular hacia la industria de maquinarias, ya que lo reducido del mercado interno hacía inviable su instalación en el país.

Si consideramos esta última característica, aún cuando una empresa ocupara una parte importante del mercado, la relativa carencia de presión competitiva (y vocación exportadora), y el descenso en el precio relativo de la mano de obra que tuvo lugar entre 1874 y 1984, se explicaría el escaso incentivo para instalar equipos muy modernos o automatizados.

A) TECNOLOGIA EN LA ETAPA DE ARMADO.

- Los armadores pequeños emplean un método artesanal como ya se explicó al comienzo del punto 3.2.

- Los armadores intermedios utilizan equipos de hasta ocho obreros con cierta división del trabajo, pero el sistema continúa siendo artesanal, valiéndose de herramientas sencillas. En estos casos suele subcontratarse el armado de la rueda (llanta, rayos y eje).

En el momento que visitamos una planta había cuatro personas en el equipo: una encargada de terminar las ruedas (cámaras, cubiertas, válvulas, aire, etc.), otra montando los rulemanes en las cajas de centro, y dos en el armado final.

- Aparentemente la empresa líder intentó instalar una cadena de montaje a comienzos de los '80, pero desistió de ello. Creemos que utiliza el mismo método artesanal que los demás, quizás con más operarios en los equipos y alguna herramienta adicional (por ej. para ajustar tuercas en forma neumática).

B) TECNOLOGIA EN LA FABRICACION DE COMPONENTES.

- CAÑOS.

Antes de incorporar nueva maquinaria en 1990, igualmente la tecnología utilizada era buena, al menos no hay quejas de los usuarios por la calidad de este producto.

- CUADROS Y HORQUILLAS, MANILLARES, GUARDABARROS, CAJAS D E CENTRO.

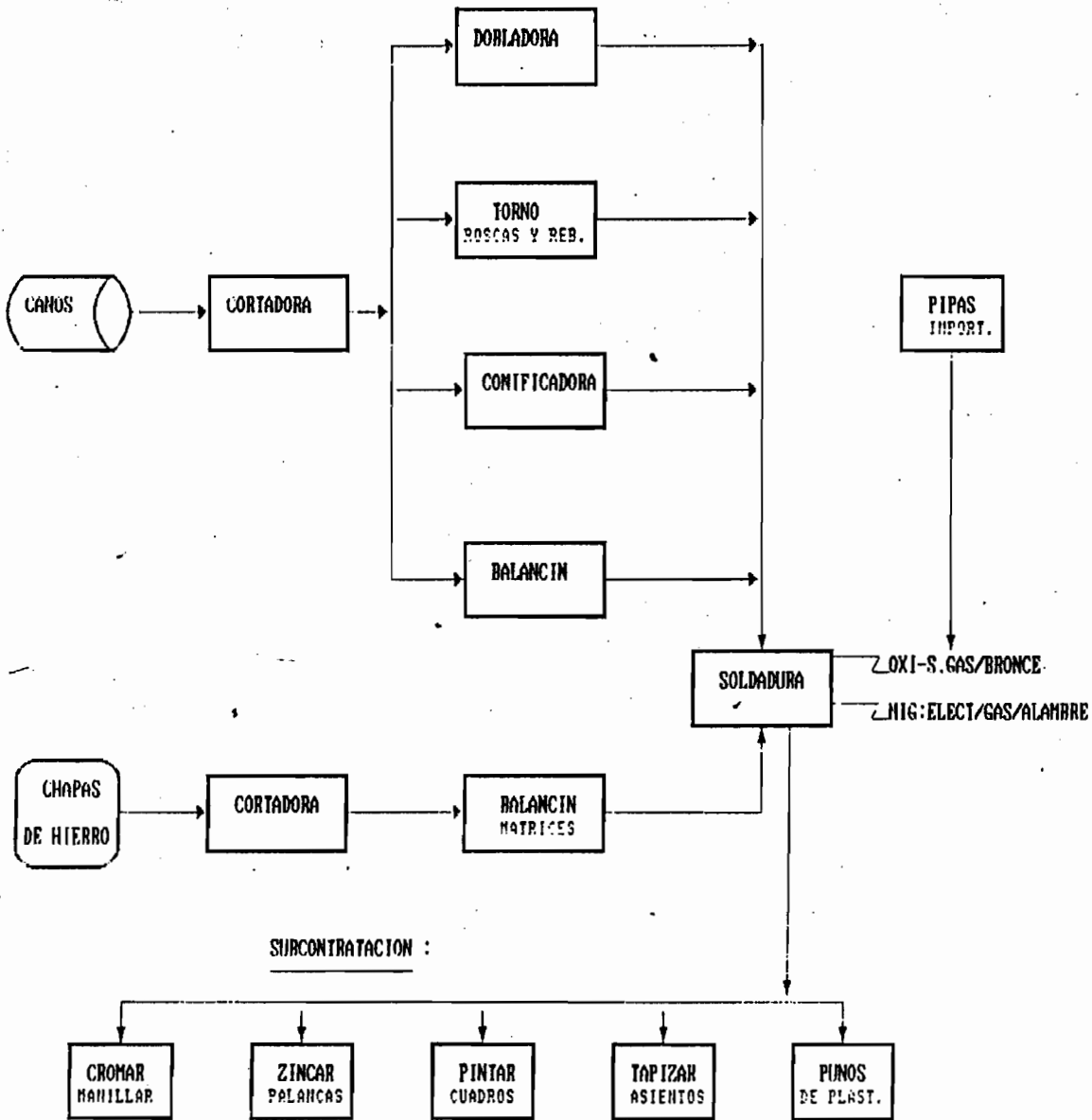
(Véase ESQUEMA 3.2 en pág.38)

En las últimas dos décadas sólo dos empresas realizaban esta tarea, ocupando la de menor tamaño solamente 15 personas.

Las materias primas consisten en caños para los cuadros, chapas de hierro para los guardabarros y tapa-cadenas y planchas de hierro.

Se utilizan máquinas típicas de la industria metal-mecánica: cortadoras de metales de tipo guillotina o de sierra, dobladoras de caños, balancines con matrices para dar forma a las chapas y tornos para hacer roscas o rebajes. Vimos un sólo torno automático, que en el momento de la visita hacía "evita-soldaduras". Estas máquinas fueron importadas de Argentina, Brasil o Europa. Todas se mueven con energía eléctrica.

PROCESO DE FABRICACION NACIONAL DE PARTES DE LA BICICLETA



ESQUEMA ... 3.2

Para soldar los cuadros se emplean tres sistemas: dos tradicionales y uno más moderno del cual diremos algo en el Capítulo 7.

- El método clásico utiliza "pipas" importadas, especie de cubetas en las que se encajan los caños y que pueden apreciarse en las bicicletas comunes de paseo, agregándose bronce (que funde a menor temperatura que el hierro) como material de aporte.

El combustible usado es supergás con ayuda de oxígeno como comburente. En ambos casos es necesario manipular garrafas, lo cual resulta engorroso. Los proveedores son CINCCA y AGA.

- También se utiliza soldadura eléctrica con electrodos en tareas menores.

El personal para esta tarea requiere especialización práctica que generalmente la adquiere en la propia empresa.

- LLANTAS.

La fábrica tradicional utiliza maquinaria importada nueva de Italia, hacia 1980 aprox., de alta tecnología y cuyo costo sería de US\$ 600.000 incluyendo todo lo necesario para obtener el producto final. El mismo se obtiene en tres etapas: primero se moldea el fleje o chapa de hierro (que se importa de Brasil), luego se suelda en los extremos del aro por un procedimiento especial sin material de aporte y finalmente se le agujerea donde irán los rayos.

Antes de ese año usaba una máquina importada en 1960 por G.Risso, quien no llegó a usarla.

- RAYOS.

La única fábrica tiene un equipo muy antiguo. No conocemos más detalles.

- CÁMARAS Y CUBIERTAS.

En las cubiertas se utiliza el sgte. procedimiento: los talones de acero (que constituyen los dos bordes circulares) son engomados y recubiertos por una tela de nylon, que a comienzos de los '70 sustituyó con ventajas a la antigua tela de algodón, la cual se pliega por debajo. Sobre esa carcasa se pega con cemento la banda de rodamiento, un compuesto de cauchos sintéticos y naturales. Finalmente se vulcaniza dentro de un molde que le da la forma o dibujo exterior definitivo.

El trabajo era todavía muy artesanal.

En las cámaras sólo se utiliza caucho natural debido a exigencias del mercado: el caucho sintético pierde menos aire pero la reparación en caso de pinchadura es más trabajosa. Se fabrica por extrusión de un tubo de caucho dentro de un mandril que le da el tamaño requerido.

- ASIENTOS.

Los dos fabricantes de cuadros tradicionales hacen también asientos con una armazón de hierro y un tapizado que subcontratan fuera de sus empresas.

C) TECNOLOGIA EN LOS SUBCONTRATOS.

La segunda empresa con integración vertical hacen uso mayor de los subcontratos que la empresa líder, la cual sólo deja fuera de su fábrica las tareas de pintura. La primera subcontrata también los cromados.

En gral. se reconoce la tendencia en Uruguay a subcontratar menos que en otros países, la cual se atribuye en definitiva al escaso desarrollo industrial ("no se consiguen las cosas, las pequeñas empresas no cumplen los pedidos y terminamos por hacerlo nosotros", dijo un empresario).

- PINTURA DE CUADROS.

En el período considerado se pintaba exclusivamente con pintura líquida, previo arenado del cuadro o un baño de inmersión para limpieza y prevención de la corrosión. Luego se llevaba al horno. No hubieron cambios importantes.

- CONIFICADO DE VAINAS.

Constituye un subcontrato para todos los armadores menos para la empresa líder que lo realiza internamente.

Además ésta es la única en el país que contaba con la maquinaria necesaria, a la que todos debían recurrir. El costo de la misma sería de aprox. US\$ 30.000.

- CROMADO.

Salvo la empresa líder (que en adelante llamaremos también L.), que compró los equipos para cromar las llantas tempranamente a la antigua G.Risso SA y más tarde los amplió para abarcar todos los productos que requieren este proceso, el resto de los armadores subcontrata este servicio a terceros.

3.6 SERVICIO AL CLIENTE.

La bicicleta no plantea problemas de Servicio del tipo de los electrodomésticos o vehículos con motor, los cuales requieren personal relativamente calificado y repuestos específicos para cada marca. En la decisión de compra difícilmente influya la existencia de un Servicio de reparaciones.

En gral. los fabricantes atienden solamente problemas mayores como por ej. los que se originan en las soldaduras. Las demás reparaciones, consideradas menores, son realizadas por talleristas que a su vez suelen ser pequeños armadores. Estos se encuentran fuertemente localizados en los barrios de las ciudades ya que resulta difícil trasladar la bicicleta muy lejos de la vivienda del usuario para su arreglo, o no vale la pena pagar un flete de hacerlo, dado el costo de la reparación.

A fines de los '70 y comienzos de los '80 una casa especializada en venta de bicicletas, repuestos y reparaciones realizó publicidad en base al otorgamiento de "garantía y servicio por un año". Hoy en día considera que esta idea no aporta mayores ventas precisamente debido a la localización barrial del proveedor del servicio requerida por los usuarios. Los fabricantes no anuncian en sus avisos este tema.

3.7 BALANCE DE DIVISAS.

De acuerdo al Censo de 1988 el 100% de las ventas de la Rama 3844 se realizaron en el país. Como toda industria sustitutiva de importaciones cuya producción tenía por destino fundamental el mercado interno y requería para su funcionamiento materia prima y equipos importados, esta Rama debió ser consumidora de divisas. En este caso es necesario agregar además las partes o repuestos que no se fabrican aquí.

En dicho Censo las materias primas importadas constituyen el 27.5% del total de materias primas compradas, representando un valor aprox.de US\$ 1 millón; a su vez el IVA pagado por compras (de insumos y maquinaria) importadas equivalió a un valor de estos conceptos de aprox. US\$ 1.8 millones.

Es necesario recordar, sin embargo, que esta Rama incluye también motocicletas y sus repuestos.

La empresa CC. importó 1,2 millones de dólares de repuestos en el ejercicio cerrado el 30.6.92.

CAPITULO 4

ESTRUCTURA DEL MERCADO

4.1 MERCADO DE PROVEEDORES.

- En el caso de partes que se importan, la existencia de varias firmas en cada país asiático exportador asegura un mercado proveedor que se aproxima a competitivo.

- Con respecto a las chapas de hierro también puede considerarse su abastecimiento en una situación de competencia; generalmente se importan desde Brasil.

4.2 NUMERO DE VENDEDORES. LIDERAZGO.

Desde 1919 hasta fines de los '50 la Empresa G.RISSO SA fue notoriamente dominante en la Rama (70% del mercado), importando bicicletas y repuestos. De alguna manera L. ha resultado ser la heredera de ese liderazgo en la segunda mitad del Siglo.

(Véase GRAFICO 4.1 en pág.44)

El descenso en su participación entre 1972/78 puede atribuirse al empuje de la marca de D. y el aumento de 1979 a la compra de la misma por parte de L.

La reducción 1980/81 al surgimiento de otra nueva marca, Sabrina y a importaciones de Caloi y Monark, las cuales desaparecen con la crisis económica de 1982/84, durante cuyo transcurso vuelve a recuperar participación la empresas líder.

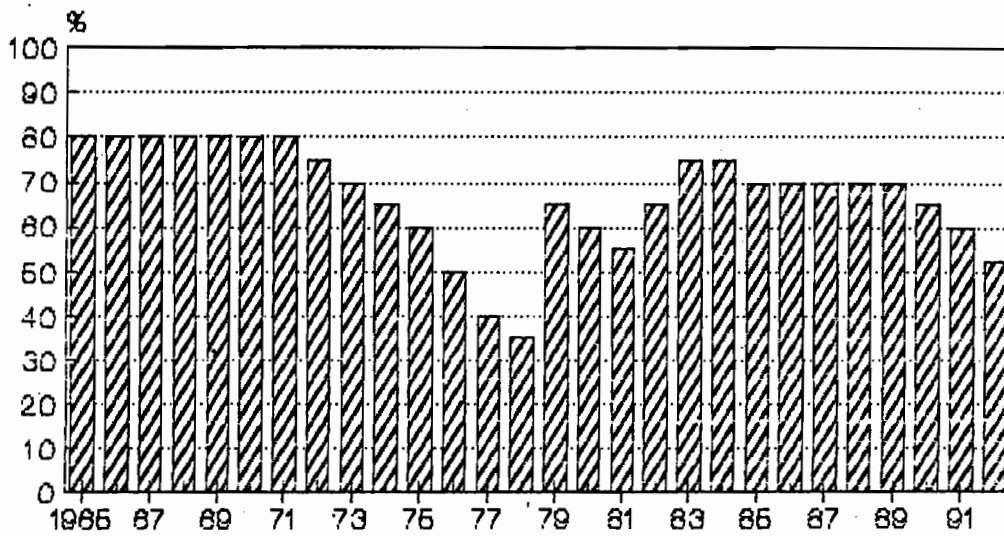
Finalmente, la reducción en los últimos años será analizada en el Capítulo 6.

En la etapa de ARMADO, además del líder existen en gral. dos grupos de armadores:

- uno intermedio de entre cuatro y diez empresas (más de 1000 bicicletas por año) que integran en mayor o menor medida otra actividad como fabricación de algunos cuadros y/o importación de partes,

- y un grupo de aproximadamente cien pequeños armadores los cuales producen menos de 500 bicicletas por año y realizan también reparaciones econtrándose localizados en los barrios de las ciudades.

IND. BICICLETAS: VENTAS PARTICIPACION DE LA EMPRESA LIDER



FUENTE: ESTIMACION PROPIA

GRAFICO 4.1

El grupo intermedio estaba integrado por las Empresas que muestra el Cuadro 4.1, indicándose entre paréntesis una aproximación a sus partes de mercado.

CUADRO 4.1 ARMADORES INTERMEDIOS DE BICICLETAS
Y PARTES DE MERCADO SEGUN AÑOS.

<u>AÑO 1970</u>	<u>AÑO 1978</u>	<u>AÑO 1983</u>	<u>AÑO 1992</u>
B. 8%	B. 15%	B. 15%	B. 10%
C. 4%	C. 8%		C. 5%
	D. 35%		
			F 18%
OTROS 8%	OTROS 7%	OTROS 10%	OTROS 15%
TOTAL 20%	TOTAL 65%	TOTAL 25%	TOTAL 48%

FUENTE: Estimación propia.

Es de destacar en este Cuadro:

1. La permanencia de las firmas B. y C., esta última con desaparición temporaria en 1980/84.
2. La importancia que había adquirido D. hacia 1978.
3. El surgimiento en los comienzos de los '90 de la firma F. como fuerte participante, así como la importancia de OTROS armadores y del TOTAL de este grupo (véase Capítulo 7).
4. Las importaciones de bicicletas realizadas en 1992 no están consideradas.

4.3 ESTRUCTURAS DE COSTOS. ECONOMIAS DE ESCALA.

De acuerdo a lo informado por una firma las estructuras de costos serían aproximadamente las sgtes.:

CUADRO 4.2 ESTRUCTURAS DE COSTOS DE PRODUCCION

		<u>FABRICACION DE</u> <u>COMPONENETES</u>
Materias Primas y M.Auxiliares		60%
Mano de Obra		30%-25%
Gtos.Adm., Manten.Eq. y Alq.Edif.		5%-10%
Depreciación Equipos (5% anual)		5%
TOTAL COSTOS DE PRODUCCION EXCEPTO UTILIDADES		100%
		<u>ARMADO</u>
Componentes		78%
Mano de Obra		8%
Gtos.Adm., Manten.Eq. y Alq.Edif.		12%
Depreciación Equipos y Herram.		2%
TOTAL COSTOS DE PRODUCCION EXCEPTO UTILIDADES		100%

COMPONENTES DEL ARMADO SEGUN AÑO Y ORIGEN

	<u>1980</u>	<u>1992</u>
Nacionales	80%-82%	70%
Importados	20%-18%	30%

FUENTE: Elaboración propia.

NOTAS AL CUADRO 4.2:

- Los porcentajes anteriores no incluyen gastos de ventas ni financieros.
- En el caso de componentes constituyen un promedio, ya que en los cuadros, por ej., el peso relativo de las materias primas (50%) es menor que en los guardabarros (75%).
- Se refieren a la segunda firma en cuanto a integración vertical, pudiendo diferir para la empresa líder y para los armadores menores.

Con respecto a las Economías de Escala en la elaboración de componentes, preguntamos concretamente cómo variarían los costos unitarios si aumentara 50% y 100% la producción; la respuesta fue que se reducirían en el orden del 1% y del 2 a 4% respectivamente.

El empresario consideró que los rubros Matrias Primas y M.Aux así como M.de Obra aumentarían en proporción a la producción, e incluso podrían hacerlo más que proporcionalmente pues el trabajo nocturno, si fuera requerido, es más caro (aprox. 20%) y las horas extras hay que abonarlas doble (en virtud de legislación vigente desde 1985, pagándose antes de esa fecha a razón de tiempo y medio), mientras que la depreciación de las máquinas en gral. está en función directa con las horas trabajadas; sólo la parte del alquiler del edificio y los Gtos.de Administración podrían considerarse fijos y disminuir el costo unitario.

En cuanto a las Economías de Escala en el armado, sucede algo similar, siendo muy baja la participación de los gastos fijos. El costo actual de armar una bicicleta común a façon es de US\$ 10, o sea que representa sólo entre 6 y 7% aprox. de su precio de venta (al público, contado, IVA incluido).

No tuvimos acceso a los costos de la empresa líder. La opinión de un fabricante es que L. no debe tener economías de escala mayores que las comentadas en virtud de que los procesos de fabricación son similares (más allá de algunas diferencias menores).

Mi opinión es que podrían existir ahorros en las compras de las partes importadas (incluyendo a partir de 1986 cubiertas y cámaras), y quizás en otros insumos, debido a las mayores cifras negociadas, pero difícilmente en otros rubros.

Donde sí puede haber cierto tipo de economías es en el rubro PUBLICIDAD, pero debido a razones vinculadas a la integración vertical, como veremos en las Secc. 4.4 y 5.4 B).

4.4 ENCADENAMIENTOS PRODUCTIVOS Y COMERCIALES. INTEGRACION VERTICAL. CONCENTRACION.

(Véase ESQUEMAS 4.1 y 4.2 en págs.49 y 50)

Como veremos, se destaca la participación de los propietarios de L. en varias etapas del proceso de fabricación de la bicicleta.

- CAÑOS.

Existen en el país, desde hace varias décadas, cuatro fábricas de caños, pero dos de ellas se especializan en caños galvanizados y dos en caños de hierro pulido, que es el usado en los cuadros de bicicletas. De estas dos en realidad sólo una produce todas las medidas necesarias para los cuadros. Existen indicios de haber respetado sus respectivos mercados.

Según fuentes consultadas estas empresas durante años han fijado los mismos precios para sus productos (incluso publicaban los aumentos periódicos en las mismas fechas). Comprobamos que hoy en día las listas de precios de dos de las empresas son muy similares pero no investigamos más detalles de este posible acuerdo.

En la empresa que provee toda la gama de caños para bicicletas parecen tener participación los propietarios de la firma líder. Esta participación sería de larga data, por lo menos desde la década del '50. Véase Cap.5, Sección 5.4 A).

Dicha firma elabora también caños para otros usos como muebles metálicos, caños de escape y coches para bebé.

La ocupación en la misma no superaría las 15 personas.

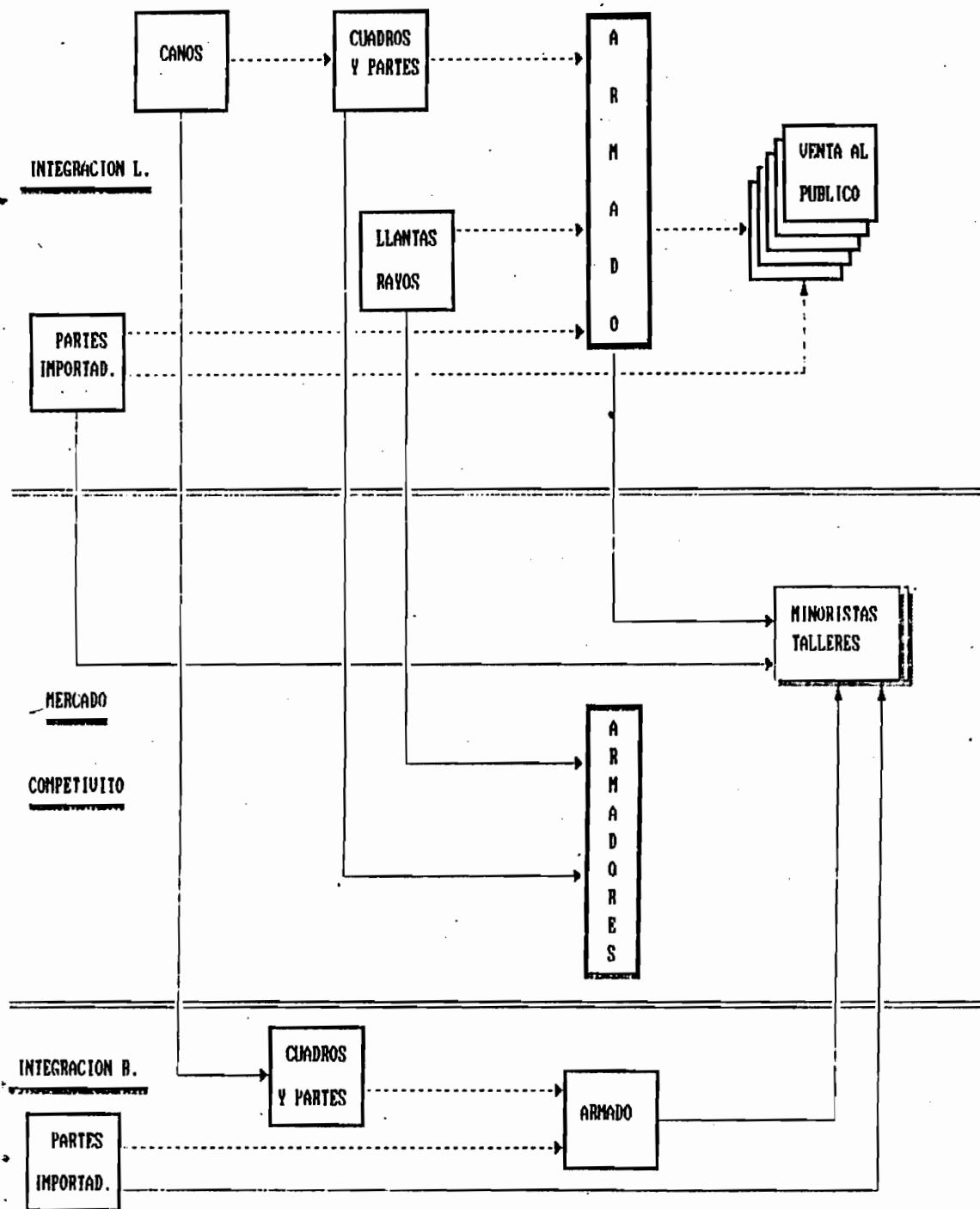
- CUADROS, MANILLARES, GUARDABARROS.

A mediados de los '60 ya L. había iniciado la producción de cuadros, manillares, guardabarros, cajas de centro, etc. y hacia 1974 lo hace B. Ambas empresas subsisten hasta hoy. Además en la segunda mitad de esa década D. también había comenzado a fabricar parte de los cuadros que utilizaba en el armado.

- LLANTAS Y RAYOS.

L. fue el productor habitual en el período con maquinaria cuyas características ya fueron explicadas en el Cap.3, Sección 3.5.

INTEGRACION VERTICAL EN LA FABRICACION DE BICICLETAS EN URUGUAY



ESQUEMA ... 4.1

INTEGRACION VERTICAL EN LA FABRICACION DE BICICLETAS EN URUGUAY

	ETAPA B PROCESO	TIPO DE MERCADO	ESQUEMA DE INTEGRACION INTERVINIENTE	TIPO DE ACCESO
7	MINORISTA	COMPETITIVO	L - OTROS	FACIL
6	ARMADO	COMPETITIVO	L B OTROS	FACIL
5	CAMARAS Y CUBIERTAS	MONOPOLICO	- - OTRO	DIFICIL
4	PARTES IMPORTAD.	OLIGOPOLICO LIDER Y SEGUIDORES	L B OTROS	INTERMEDIO
3	LLANTAS Y RAYOS	MONOPOLICO	L - -	DIFICIL
2	CUADROS MANILLAR GUARDAB.	DUOPOLICO LIDER Y SEGUIDOR	L B -	DIFICIL
1	CANOS	MONOPOLICO	L - -	DIFICIL

ESQUEMA 4.2

- CUBIERTAS Y CÁMARAS.

CC. era el proveedor más importante de cámaras y cubiertas, pero existió otro fabricante ya mencionado cuyo producto adolecía de ciertas fallas técnicas y que finalmente cerró por quiebra en 1980 aprox. Pertenecía a los dueños de la firma C.

- ASIENTOS.

Además de L. y B. varios productores pequeños han manufacturado asientos. Se suele subcontratar el tapizado de los mismos.

- IMPORTACIÓN DE PARTES O REPUESTOS.

L. fue seguramente el mayor comprador de partes importadas en el período considerado, situación que provenía ya de la década del '60.

También B. realizaba importaciones así como otros armadores del grupo definido en el punto 4.2 como "intermedio".

- ARMADORES.

En esta etapa podríamos considerar que culmina el encadenamiento productivo. L. ha sido la principal empresa armadora desde los '60 y en todo el período considerado. Véase punto 4.2 y GRAFICO 4.1.

Con respecto al grupo intermedio, que podríamos considerar "seguidores" del líder, se destaca la firma B., la cual ha mantenido además de permanencia en el tiempo cierta integración vertical. Véase Cuadro 4.1.

En una franja relativamente diferente de bicicletas más caras y muy inferior en número, ha incursionado siempre la firma C., aunque con cierta discontinuidad. Véase nuevamente Cuadro 4.1 y la Sección sgte. 4.5. Quizás pueda detentar en esta franja cierto poder de mercado.

Las bicicletas para deportistas son armadas a pedido del cliente (y a su medida) por artesanos especializados con materiales totalmente importados. A veces se trae del exterior la bicicleta ya armada.

- DISTRIBUCIÓN.

Los fabricantes grandes y medianos distribuyen directamente a los minoristas sus productos, aunque en el interior algunos de éstos son a su vez distribuidores.

- MINORISTAS.

Existen al menos dos tipos de minoristas: a) los bazares y otros comercios para los cuales la bicicleta es un artículo más entre varios otros y b) los negocios especializados en venta y reparación de bicicletas. Estos últimos suelen armar parte de las unidades que comercializan, comprando el resto a los armadores grandes y medianos.

Este sector se puede considerar competitivo debido a la cantidad de integrantes.

L. ocupa también este sector minorista; desde su fundación ha vendido al público bicicletas y repuestos en un local central, pero en 1981 instaló tres casas más en otros tantos barrios comerciales de Montevideo, compitiendo directamente con bazares y bicicleterías.

- CONCLUSIONES

Se destaca ampliamente la integración vertical lograda por L. que comprende los aspectos productivos y comerciales, constituyendo una situación no frecuente en la industria. Esta empresa participa en la elaboración del insumo básico (caños de hierro pulido), en la fabricación de cuadros, llantas y rayos, en la importación de partes y/o repuestos, en el armado de la bicicleta y en su venta al público. Véase nuevamente los ESQUEMAS 4.1 y 4.2.

Una segunda integración vertical se puede apreciar con la firma B. aunque sólo comprende la fabricación de cuadros, etc. la importación de partes y el armado final, vendiendo a otros armadores parte de su producción e importación. Hace aproximadamente 20 años que mantiene esta posición, aunque la empresa comenzó a trabajar en la Rama a mediados de los '40.

Los demás armadores del grupo intermedio han importado repuestos y elaborado sus propios cuadros en menor escala, generalmente esto último mediante subcontratación.

4.5 DIFERENCIACION DE PRODUCTOS MARCAS DE FABRICA

A los modelos tradicionales "Sport o comunes" y "Media Carrera" se han agregado otros en el transcurso del tiempo, ya comentados en la Sección 3.4 (Productos). Como ya se expresó, salvo el modelo PLEGALBLE, los demás responden más bien a esfuerzos de ventas (excepto quizás el modelo MONTAÑA).

Los nuevos modelos son introducidos primero en EUROPA copiándose luego en Uruguay. Por lo regular los lanza al mercado la empresa líder difundiéndose luego, ya que la tecnología del producto es sencilla y fácilmente copiable.

La diferenciación vertical, para satisfacer distintos tramos de ingresos de los consumidores, en el caso del productor B., se expresa en el hecho de que existe una diferencia de 50% en el precio entre el modelo más barato y el más caro en el rodado 28 y de 30% en el rodado 26 (los datos fueron tomados de las listas de precios vigentes en dic'92, pero no eran muy distintas en el período 1970-85).

Uno de los armadores, C., ha tratado de explotar la venta para franjas de consumidores de mayores ingresos, como ya se adelantó, ofreciendo un producto que oscila entre los US\$ 250 y US\$ 650 (precios de dic'92 para rodados 20 a 28, modelos Montaña o media carrera) armado con algunas partes especiales de aluminio: llantas, plato y palanca, frenos, etc. Las unidades vendidas han sido siempre mucho menores que las de los modelos más comunes (estimamos en 1% la relación).

Existe una diferenciación importante basada en campañas publicitarias en torno a marcas de bicicletas (no así de repuestos), especialmente de la empresa líder. Esta ha creado una imagen de marca a través de aprox. quince años de propaganda específica que se intensifica por lo regular en los últimos meses del año dada la estacionalidad existente en la demanda. Además de constituir un factor de diferenciación del producto, la publicidad suele transformarse en una barrera a la entrada, como veremos en la Sección sgte.

La firma B. también ha mantenido cierta continuidad en el tiempo en sus avisos aunque por un monto no superior al 5% del caso anterior (estimación propia), mientras que otras marcas han sido publicitadas con mayor irregularidad (caso de C.).

El Censo Económico de 1988 muestra en el ítem "Gastos de Representación y Publicidad" un importe equivalente al 19% de las ventas (en el país) en la Rama 3844 y al 25% del total de insumos.

Si bien la Rama incluye la fabricación de motocicletas y dicho ítem comprende algo más que el gasto en Publicidad (6% del total son Gastos de Representación), la magnitud de los porcentajes reflejan la importancia del tema especialmente para la empresa líder, quien realiza la mayor parte del gasto.

Para la industria manufacturera en su conjunto, dicho gasto constituye solamente el 2% de total de Ventas en el país y también eñ 2% de los insumos.

Repetidas veces hemos hecho referencia a una firma E. que surgió en 1972 e impuso rápidamente su marca basada en una exitosa y muy intensa campaña publicitaria realizada a mediados de los '70 (en 1979 fue comprada por L.). Precisamente desde esa época (1975/77) los gastos en este rubro se intensificaron notoriamente; en uno de esos años, la empresa B. gastó medio millón de dólares en el lanzamiento de una nueva marca de bicicletas.

Otra firma que comenzó en 1980 la venta de su propia bicicleta (abandonando luego el mercado debido a la crisis de 1982/84), también efectuó una gran publicidad, ocurriendo lo mismo con Monark y especialmente Caloi en 1980/81.

En cuanto a las Marcas de Fábrica utilizadas, es posible que en un principio se realice algún acuerdo con fabricantes europeos (italianos, por ej.), pero no creemos que tenga gran importancia en las ventas, como sucede con otros productos. Incluso es dudoso que hoy día se paguen royalties por tales conceptos. La marca se impone a nivel nacional por la publicidad realizada u otras razones, no por la importancia que tenga en el exterior, que por lo gral. no se conoce.

La marca Peugeot que suele figurar hoy en día en algunas bicicletas no pertenecería a esa empresa, según manifiestan algunos conocedores del ramo.

4.6 BARRERAS A LA ENTRADA

Es posible aventurar ciertas hipótesis acerca de las barreras que han impedido la entrada de nuevos competidores en algunas áreas de esta industria. A continuación tratamos de hacerlo al menos como primera aproximación, dejando para el Capítulo 6 el tratamiento de las barreras a las importaciones que limitaron la competencia externa.

1- EN LA FABRICACION DE CAÑOS.

La principal barrera a la entrada consistiría en la amenaza creíble por parte del fabricante de caños de realizar un descenso en los precios en caso de que surgiera un competidor, sumado al hecho de que posiblemente su experiencia implicaría una ventaja sobre dicho entrante en el sentido de contar con menores costos (conocimiento de los proveedores adecuados, del proceso de fabricación, etc.). Esta amenaza estaría respaldada por una reputación establecida en otros sectores.

Otra barrera la constituye el hecho de que una parte del mercado para los caños es absorbido por el propio L. en su fábrica de cuadros, por lo cual un nuevo productor tendría sólo disponible aproximadamente la mitad de dicho mercado para competir. Es un handicap inicial importante.

Un intento de sortear estas barreras fue realizado por un consumidor de caños al proponer a otros consumidores del mismo producto (un fabricante de caños de escape y otro de muebles metálicos) formar una sociedad a efectos de producir dicho insumo y lograr así asegurar las ventas; pero no tuvo una respuesta favorable. Quizás debido a las dificultades normales para asociarse o a la falta de voluntad de los posibles socios para enfrentar a L. u otras razones.

Otra barrera a la entrada estaría constituida por un exceso de capacidad de producción de las fábricas instaladas que abastecen la plaza, incluso considerando que éstas integrarían un acuerdo mayor con otras dos (como se mencionó en la Sección 3.4), por el cual las últimas respetan las líneas de producción de las primeras, pues sería relativamente sencillo pasarse de un producto a otro.

Por otra parte, la capacidad potencial de exportación de caños debe ser limitada para un país como Uruguay que no produce hierro (Argentina y Brasil sí lo producen), teniendo en cuenta además lo costoso del flete en estos artículos lo cual restringiría las opciones de venta de un entrante casi exclusivamente al mercado interno.

2- EN LA FABRICACION DE CUADROS Y OTROS COMPONENTES.

Ya mencionamos en la Sección 4.4 que durante el período 1970-85 existieron dos fabricantes: L. y B. que abastecían a sus plantas de armado así como a otros armadores, si bien también hubieron otros fabricantes con menos unidades producidas y parciales en cuanto a los procesos que realizaban.

En este caso las dificultades de acceso provienen, como en el caso anterior, por el lado de la ventas. Un entrante sabe que buena parte del mercado le está vedada (posiblemente más del 50%) y que en el resto del mercado enfrentará la competencia de dos fuertes empresas que de cualquier manera van continuar produciendo.

Su posibilidad de existencia depende de un arreglo con un armador que le asegure la salida a su producción o a la inversa podría consistir en un armador o vendedor de bicicletas que decida integrarse hacia atrás.

Un ej. de este último caso lo muestra la empresa D. que se instaló a comienzos de los '70 con gran fuerza de ventas debido a su campaña publicitaria, la cual había comenzado a producir algunos cuadros para su propio armado.

Un ejemplo del primer caso lo comentaremos en el Cap.7 Sección 7.2 ítem 7, a propósito de un subcontratista de C.

Resumiendo: las barreras no son absolutas pero la entrada en esta área estaría ligada ya sea a entrar también en la venta de bicicletas o a negociar un acuerdo más o menos seguro con un vendedor.

3- EN LA FABRICACION DE LLANTAS Y RAYOS.

Tradicionalmente se mantenía un solo productor, con un equipo renovado en 1980 en el caso de llantas y otro antiguo en el caso de rayos.

Las exigencias de capital son menores que en el caso de caños pero mayores que las necesarias para los cuadros. Una máquina nueva cuesta aprox. 600.000 dólares, incluyendo los equipos adicionales que requiere. Aunque una usada se podría obtener por un monto sustancialmente menor, su eficiencia sería notoriamente menor, no pudiendo competir en calidad con la que posee el productor tradicional.

Nuevamente las principales barreras a la entrada estarían constituidas por la reducción del mercado que implica la existencia de L. como armador -comprador de este artículo- y por la amenaza creíble de descenso en los precios de venta por parte del único productor en caso de surgir un posible competidor, amenaza respaldada por su reputación.

En los años 1988/89 un empresario (E.) trató de producir llantas aunque si bien usando un equipo muy antiguo, pero el descenso en los precios efectivamente puesto en vigencia seguramente contribuyó a que desistiera (además de otras razones).

Quizás un empresario tradicional en la rama, con un monto de ventas aseguradas para sus propias bicicletas hubiera tenido mayor facilidad de entrada, pero ese caso no se dió. La respuesta de uno de ellos a mi pregunta de por qué razón no intentó fabricar llantas: "-no quisimos enfrentarnos al único productor-" probablemente refleje también cierta idiosincracia personal, además de condiciones objetivas de competencia.

4- EN LA IMPORTACION DE PARTES O REPUESTOS.

La situación tradicional fue la existencia de pocos importadores. El margen de ganancia podría haber sido alto, dado que aparentemente el mark up era mayor al 100% sobre el CIF.

La principal barrera a la entrada habría estado constituida por diversas dificultades para importar existentes hasta mediados de la década del '70, como veremos en el Capítulo 5. Quizás por su tamaño o apoyos financieros la empresa líder había logrado obtener cupos y mantenerlos o abonar los depósitos previos.

Después de la desaparición de las barreras no arancelarias, ya dicha firma había consolidado su posición en el mercado y comenzado a ganar la reputación a que nos hemos referido en cuanto a estar dispuesta a mantener su posición aún a costa de descensos en los precios. Quizás debido a ambas causas no prosperó una propuesta de importar directamente a través del Centro Bicicletero realizada por su Presidente a comienzos de los '70, la cual reflejaría, además, el deseo de apropiarse de un margen real existente.

5- CAMARAS Y CUBIERTAS.

En la década del '70 existía otra fábrica de cámaras y cubiertas para bicicletas además de la tradicional CC. Sin embargo quebró hacia 1982.

Era difícil a la luz de esas circunstancias (en las que pudo haber influido la propia política de ventas de aquélla) que un pequeño capital decidiera competir con el monopolio existente teniendo en cuenta además el reducido tamaño del mercado.

6- ARMADO.

Como ya se expresó un trabajo artesanal, sin maquinaria, permite armar una bicicleta. Las partes se pueden comprar en plaza y no se requieren conocimientos muy especializados.

Existen en consecuencia un centenar de armadores ubicados en los barrios de las ciudades, los cuales por lo gral. venden al público las bicicletas que producen.

En esta etapa no habría importantes barreras a la entrada pero sí existirían para convertirse en un gran armador (y vendedor). Ellas consistirían en el gasto en publicidad necesario para aumentar las ventas por encima de cierto volumen. Ya hemos comentado la importancia de las cifras el Censo de 1988 en este rubro (Sección 3.5).

Dos casos ya mencionados intentaron superar esta barrera: D. en 1972/79 y Sabrina en 1980/81, basándose ambos en grandes campañas publicitarias. En el primero, con éxito, (véase Sección 5.3), en el segundo sobrevino la crisis de 1982 y truncó el crecimiento del armador de esa marca, que por otra parte estaba dedicado a la comercialización de electrodomésticos.

El caso reciente de la empresa F. parecería contradecir lo anterior ya que no realiza publicidad y sin embargo ha alcanzado el segundo nivel de ventas en 1991 y 1992. Véase más adelante el Cap. 7 Secc.7.2, ítem 6 y año 1992 del Cuadro 4.1.

7- ETAPA MINORISTA.

Comentamos anteriormente la existencia de dos tipos de negocios que comercializan bicicletas: las casas de electrodomésticos y las bicicleterías.

Cualquier bazar puede vender bicicletas. En el segundo tipo casi no existen barreras a la entrada, aunque por lo general se trata de negocios que reparan y arman bicicletas, ampliando sus ventas con otras marcas que compran en plaza pero manteniendo en gral. una reducida dimensión.

Sólo conocimos un caso en Montevideo de comercio especializado en este ramo cuyas ventas fueran realmente importantes (Casa Italia). Además L. mantiene desde 1981 cuatro casas minoristas (a la cual agregó otra en 1992), cuyo nivel de ventas no conocemos.

8- RESUMEN.

La existencia misma de una empresa líder con fuerte integración vertical constituye una barrera a la entrada en diversas áreas de la producción de esta industria. Ello se debe en parte a las restricciones de mercado que crea a posibles nuevos entrantes; en parte a su reputación como empresa agresiva en defensa de su posición.

También existe un apoyo publicitario importante que limita la entrada de nuevas marcas de bicicletas.

En los años considerados (1970-85) las barreras aduaneras impidieron la competencia externa, como se verá en el Cap.5.

ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

En las Secciones sgtes. trataremos de analizar la Conducta o Estrategia empresarial, en parte condicionada por la Estructura descrita y en parte contribuyendo a su consolidación y que en definitiva influirá sobre la Performance o Resultados de la industria.

5.1 POLITICAS DE VENTAS: PRECIOS Y PLAZOS. LIDERAZGO.

- La empresa líder ha realizado alrededor del 50% o más de las ventas totales de bicicletas en las últimas décadas, dependiendo del año de que se trate (véase nuevamente GRAFICO 3.1). Es natural que tal posición determine también un liderazgo en la fijación de los precios. Las demás empresas toman como guía o eje las modificaciones que aquélla realiza periódicamente (ajustes por inflación).

Para productos relativamente similares no pueden fijar precios mayores ya que no los venderían dada la imagen de marca que el líder ha impuesto.

Podrían establecer precios algo menores, digamos un 15%, pero no mucho más por problemas de costos. En efecto: si son pequeños armadores, en gral. compran los componentes en plaza a L.; los precios de éstos (fijados por L.) determinan entonces el margen posible entre el de la bicicleta (acotado superiormente por el de la marca líder) y el de los componentes. Dicho margen ha sido pequeño entre 1970 y 1985, política necesaria de L. precisamente para evitar la competencia de estos armadores (entre otras razones).

Si se trata de armadores intermedios, los cuales producen una parte de los cuadros y otros insumos que emplean aunque otra parte la compran a L., deben realizar ganancias en algún lado, es decir, no pueden bajar los precios finales sin que implique también reducir sus márgenes en los insumos que producen. En otras palabras, no tienen interés en reducir demasiado el precio de la bicicleta.

En conclusión: si venden en la misma franja que L. (la bicicleta estándar) los demás armadores deben seguir los precios fijados por el líder. Y si no realizan publicidad, sus precios tienen que ser inferiores en -digamos- 15% para poder vender.

En el Cap.7, Sección 7.2 ítem 6 retomaremos este punto.

- Las ventas de éste normalmente se realizaban al precio de lista a pagar con 3 conformes o cheques a 30-60-90 días y con descuentos de 19% en caso de ser al contado. La segunda empresa sigue de cerca estas pautas negociando quizás 30 días más en los plazos, la aplicación de una lista anterior que implica una rebaja adicional de aprox. 4% o un descuento contado algún punto mayor.

5.2 ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS.

La empresa líder vende en la franja de productos que podríamos llamar "estándar" y lo mismo hace B. y las dos marcas que surgieron en los años considerados.

Hacia arriba en el precio solía trabajar C. con bicicletas especiales debido a los materiales utilizados que importaba directamente, lo cual le permitía escapar relativamente a la lógica del mecanismo analizado en la Sección anterior y realizar mayores ganancias, aunque las unidades vendidas de este tipo eran pocas. Ante dificultades existentes en otro negocio de su propiedad que ya mencionamos, trató de ampliar las ventas compitiendo en la franja de bicicletas comunes, lo cual finalmente no pudo lograr.

5.3 FUSIONES

Una decisión estratégica tomada por L. en 1979 fue la de comprar una empresa que había surgido en 1972 y que mediante una intensa campaña publicitaria había obtenido casi un tercio del mercado de bicicletas ("campaña de la sirena" se le llamó, porque publicitaba la incorporación de ese artículo de obsequio junto a la bicicleta).

En realidad una de las razones de su éxito radicó en constituir la primer gran campaña que comenzó a realizarse y que desde entonces L. y en menor medida B. continuaría.

La empresa líder logró así eliminar un competidor con notorio empuje y capacidad (era también empresario de éxito en otro ramo industrial) a la vez que duplicaba su ventas, pues mantuvo en el mercado la marca comprada (y la mantiene hoy en día, aunque con menos énfasis y características algo distintas).

En el mismo acto reafirmó la credibilidad de su reputación en el sentido de voluntad para mantener el liderazgo. En efecto, en su momento se habló de 2 millones de dólares como el importe de la compra, cifra que por supuesto no podemos confirmar, pero que no representaba ni remotamente un valor equivalente en activos físicos sino básicamente la posibilidad de conservar (y ampliar) una parte sustancial del mercado de bicicletas y por lo tanto de afianzar la cadena de integración vertical cuya lógica veremos a continuación.

Los precios de las bicicletas de L. y D. no tenían casi diferencias, no sabemos si por acuerdo tácito o implícito, kpor lo cual después de la compra aquéllos no sufrieron variaciones, salvo la de mantener la marca comprada en un nivel levemente inferior (en precios y calidad).

5.4 ESTRATEGIA DE INTEGRACION VERTICAL: POSIBLES DETERMINANTES.

A) PROCESO HISTORICO.

1. DECADA DEL '60: INICIOS DEL ARMADO NACIONAL.

En Uruguay las bicicletas se arman desde hace varias décadas: por los menos desde los '60. Alguien recuerda incluso que durante la GM II fue necesario fabricar aquí engranajes (que se hicieron de bronce) y otras piezas importadas hasta hoy, debido a las dificultades de abastecimiento externo.

Generalmente se traían desarmadas desde Europa, siendo los principales proveedores, por orden de importancia, Italia, Inglaterra y Francia.

L. comienza el armado en gran escala en el primer tercio de los '60 mientras que B. lo hace entre 1972 y 1974 aprox., comprando algunos tipos de cuadros a L., lo cual da idea de la mayor importancia de esta última.

2. 1959/61: COYUNTURA FAVORABLE PARA LA EMPRESA LIDER.

Entre 1959 y 1961 se presentaron circunstancias favorables para L. ya que G. RISSO SA., la principal empresa del ramo desde principios de siglo estaba en franca decadencia (debido quizás a la edad avanzada de su dueño) y B. tuvo que clausurar sus actividades debido a desavenencias internas entre sus dos socios.

Existían otras bicicleterías, pero eran de menor dimensión: Soler, Castiglioni, Pietro Lestussi y Zucotti quien recién comenzaba y se especializaba en productos para competición. Todos ellos importaban y comercializaban repuestos desde Europa. Otras Casas importaban bicicletas: Casal Varela, Guelfi, Varela Radio, etc.

Finalmente G.RISSO cerró sus puertas en 1961 aprox., comprando L. parte de su maquinaria (para fabricar llantas y los baños de cromados).

3. FABRICACION DE CAÑOS.

Hasta donde hemos podido averiguar los propietarios de L. se vincularon tempranamente a la actual fábrica de caños X1., quizás en los '50. Por entonces ya existían las mismas cuatro fábricas que los producen hoy, especializándose aquélla en las medidas necesarias para los cuadros de bicicletas que como ya expresamos L. comienza a fabricar en gran escala a principios de los '60.

4. LLANTAS.

A fines de la GM II dos personas ajenas a la actividad de las bicicletas instalaron una fábrica de llantas usando maquinaria muy anticuada. El producto era de mala calidad lo que obligaba a veces a importarlo a pesar de los Recargos existentes que dicha fábrica había obtenido del Gobierno como protección a la industria nacional.

Cuando L. comienza a producir las en 1960, comprando una máquina italiana que Risso no había puesto todavía en funcionamiento, usufructuó esa protección ya existente.

5. RESUMEN.

La situación de la Rama antes de 1959/61 mostraba a una Empresa dominante (G.RISSO) -aprox. 70% del mercado-, con alguna producción nacional pero también con importación directa de bicicletas y repuestos europeos. La actual L. ya se había fundado y mostraba un dinamismo y capacidad empresarial y quizás también apoyos financieros que los demás bicicleteros no tenían.

Alrededor de 1959/61 se consolida el liderazgo de L. al ocupar los espacios que dejaron la decadencia de Risso y el cierre temporal de B.

En los años siguientes intensifica el armado nacional de bicicletas habiéndose integrado verticalmente con anterioridad y continuando con la importación de partes tanto para el armado propio y el de otras empresas como de repuestos para abastecer la plaza.

B) VENTAJAS DE LA INTEGRACION VERTICAL.

1. INTEGRACION VERTICAL PRINCIPAL (L.).

(Véase ESQUEMA 5.1 en pág. 65)

Este ESQUEMA pretende simplemente presentar muy esquemáticamente las ideas, siendo las indicaciones de ganancias altas o bajas meras hipótesis sobre las cuales existirían indicios, es decir cierta probabilidad de que fuera así, pero que no necesariamente las deberíamos considerar totalmente probadas.

Nos remitimos al Cap.1, ítem 1, donde tratábamos de fundamentar la existencia de sobre-ganancias en los sectores oligopólicos creados durante la vigencia del modelo sustitutivo de importaciones.

Lo que deseamos expresar es que más allá de las transacciones jurídicas o contables entre empresas, cada capital invertido debe obtener cierto retorno y que el mismo está determinado, en parte, por el poder de mercado que cada unodetenta. A continuación se explica un poco mejor cuál sería la lógica del conjunto.

Creemos que la integración vertical proporciona a la empresa L. una serie de ventajas:

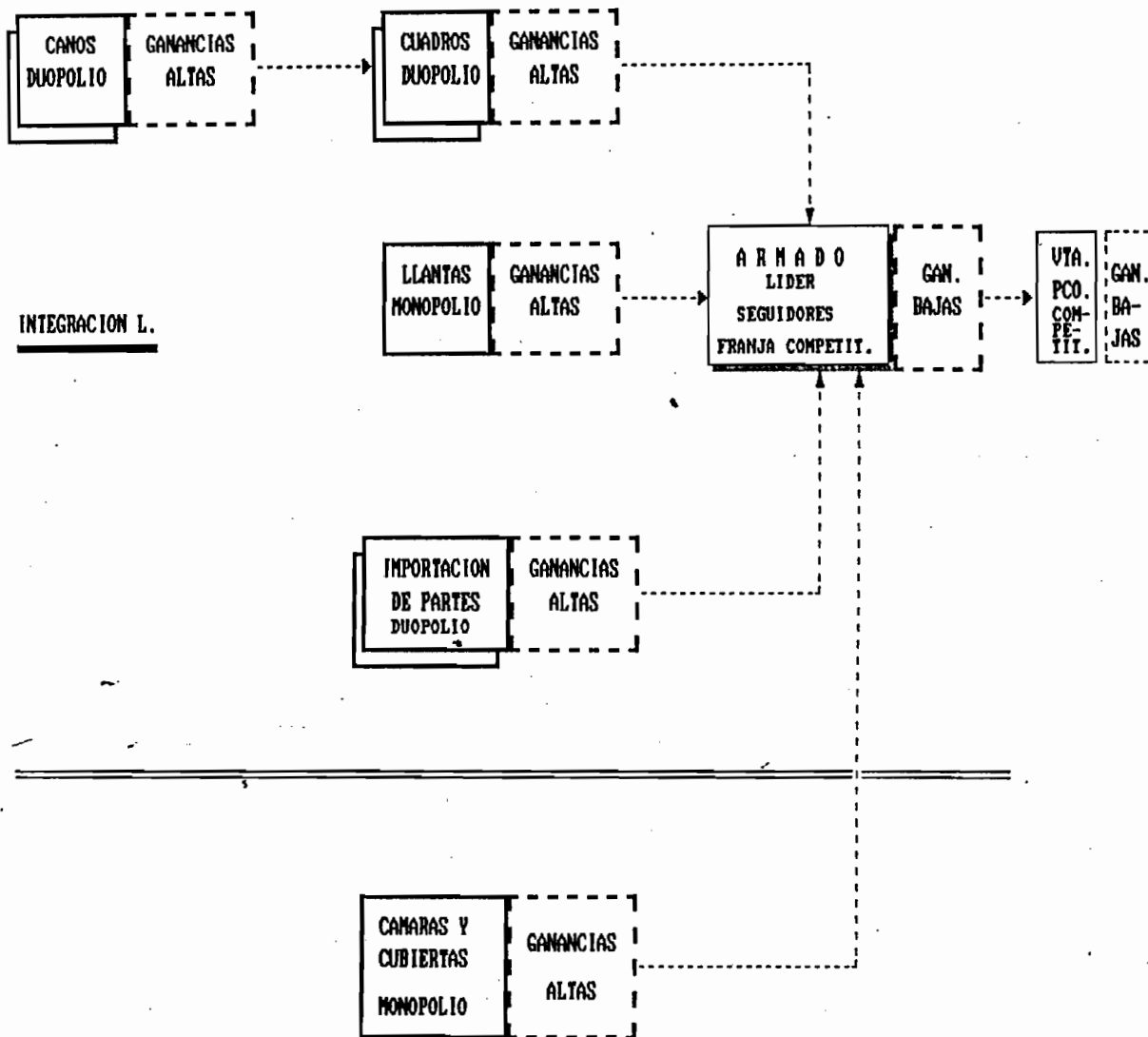
1. En primer lugar consolida la realización de ganancias o sobre-ganancias (si las hubiera) en las etapas anteriores al armado.

En efecto, el hecho de contar con un comprador que asegura un volumen de ventas tan importante (en virtud de que L. como armador de bicicletas detenta más del 50% del mercado) a los precios monopólicos u oligopólicos, permite realizar dichas ganancias.

Para posibilitar lo anterior, se requieren por lo menos dos condiciones: que el precio de la bicicleta no descienda por debajo de cierto límite y que el acceso a los procesos intermedios esté relativamente cerrado y/o que pueda llegarse a un acuerdo (el cual puede ser tácito) con los fabricantes existentes -en cualquier caso cuanto menor en número sean éstos más fácilmente se cumplirá esta condición-.

Con respecto a la primera condición, es necesario tener en cuenta que M. ejerce el liderazgo en la fijación del precio de venta final de las bicicletas del cual el resto de los armadores no pueden apartarse hacia abajo más que un cierto porcentaje fijado indirectamente por L., como se trató de explicar en la Sección 5.1.

E INTEGRACION VERTICAL HACIA FINES DE LOS '70



ESQUEMA 5.1

La segunda condición de hecho se cumplió en forma aproximada en el período considerado, en parte a causa de las barreras a la entrada explicadas en la Secc.4.6 del Cap.4.

El esquema anterior se vió seriamente amenazado en dos oportunidades: en 1976-78, con el crecimiento de la firma D. y en 1980-81 con el aumento de las importaciones brasileñas (Caloi). En el primer caso ya relatamos cómo L. optó por solucionarlo; en el segundo, la crisis económica de 1982-84 y sobre todo la puesta en vigencia de los Precios de Referencia detuvieron el auge importador (véase Cap.6, Sección 6.4).

Quizás ahora se pueda apreciar mejor la importancia estratégica de la compra a D., que algunos consideraron en su momento un error (y todavía hoy consideran) habida cuenta de que casi no se estaban pagando activos físicos sino pasivos por publicidad realizada.

En el Cap.7, Secc. 7.3 retomaremos el tema de las importaciones.

2. Es interesante considerar entonces, a la luz del ítem 1., que el gasto en publicidad, tan importante en relación porcentual con las ventas (véase Secc. 4.5), no debe relacionarse solamente con las bicicletas, sino con las ventas de todos los componentes de la cadena productiva, inclusive las de caños de hierro.

Podríamos denominar este efecto como "Economías de Integración Vertical" en Publicidad.

Un ejemplo numérico en unidades monetarias podría ayudar a transmitir esta idea.

- Supongamos que el costo de los componentes para cualquier armador sea de 70 (incluyendo la sobre-ganancia de L.-si existiera-, quien es el productor principal) y que el costo de armado sea de 5.

- Supongamos que una tasa de ganancia pequeña o normal-competitiva sobre el capital invertido pudiera representarse en este ejemplo por 10 y que el gasto en publicidad de la empresa líder fuera de 15.

- El precio de venta para esta última sería de 100 y para un armador que no realiza publicidad sería 85, o sea 15% más bajo.

Podríamos pensar que, en principio, 15 fuera un gasto de publicidad "de equilibrio", en el sentido de permitir un determinado monto de ventas a los armadores aceptable para L. (a los precios respectivos de 85 y 100).

Pero si L. deseara aumentar su parte de mercado podría bajar el precio de venta, digamos en 5, sin sacrificar la ganancia de 10, ya que el gasto en publicidad debe repartirse en realidad entre todos los componentes de la cadena productiva, quedando computado en 10 para el armado y 5 para el resto en este ejemplo.

3. Genera algún tipo de economías de escala para otro negocio que el ESQUEMA 5.1 mostraría si sustituyéramos ARMADO por TALLERES DE REPARACION de bicicletas a los cuales es necesario proveer de cuadros, manillares, etc., llantas y rayos y de repuestos importados.

Tales economías pueden provenir en este caso del mayor conocimiento adquirido (tanto empresarial como obrero), del mejor uso de los equipos y materiales y especialmente por el ahorro que se obtiene al comprar en mayores volúmenes.

4. Permite algún tipo de control sobre otros armadores al tenerlos como clientes, ya sea desde el simple conocimiento de los mismos (detectando a tiempo el surgimiento de algún innovador por ej., o de alguien con mayor empuje y crecimiento, etc.) hasta la "administración" de los insumos que necesariamente requieren.

En este sentido varios usuarios de los insumos producidos por el núcleo integrado se quejaron en las entrevistas de los retrasos en las entregas de aquéllos. Por ej. expresaron que los caños y las llantas suelen serles ofrecidos a comienzos del año a efectos de planificar la producción, abonándose en cuotas, siéndoles entregados más adelante en el tiempo. Si a fin del año se retrasan los suministros aunque sea de un solo producto, puede generarse un daño muy grande para el armador (dada la estacionalidad de la demanda).

5. Es interesante destacar que el margen relativamente pequeño detectado en estos años en la etapa de ARMADO (véase punto 5.1) si bien se origina en las facilidades de acceso comentadas en el punto relativo a Barreras a la Entrada, es funcional a los intereses económicos del grupo integrado también en otro sentido.

En efecto, la mayoría de los que participan en cualquier etapa del negocio de las bicicletas comenzaron como talleristas-armadores. Allí adquieren los conocimientos básicos y la experiencia (know how) que les permitirá evolucionar, ampliar su capital y eventualmente emprender ellos mismos alguna actividad "hacia atrás". Pero se requiere así mismo la existencia de ganancias para financiarla, las cuales no resultan suficientes en virtud del escaso margen fijado por la empresa líder. Se vuelve así difícil "despegar" del status tallerista-armador (sin perjuicio de la existencia de otros obstáculos).

6. Por último la integración vertical y las posibles sobreganancias podrían haber constituido, en el caso de L., un poderoso estímulo para la innovación. Creemos que en el período considerado ello no fué así, ya que no hubo en gral. un cambio técnico apreciable, como parece haberlo en los '90 pero bajo otras circunstancias, como veremos en el Capítulo 7.

En relación con la eficiencia de la Rama en su conjunto, surge la duda acerca del destino productivo de las sobreganancias -si las hubieron-, a la luz de lo expresado en el párrafo anterior relativo a la carencia de innovaciones en el período.

2. UNA INTEGRACIÓN VERTICAL SECUNDARIA.

Otro aspecto a destacar es la existencia una empresa que había logrado una integración vertical parcial, como muestra el ESQUEMA 4.1 (Integración B.), pero con permanencia en el tiempo.

Por una parte dependía del abastecimiento de caños y llantas del grupo L., resultando así, de cierta manera, controlada; por otra no podía más que ser "seguidor" de éste en los precios tanto de los cuadros, etc. como de las partes importadas y de las bicicletas, en virtud de lo que explicamos en el ítem 5.1.

Se ubicaba entonces en una situación intermedia entre M. (aunque notoriamente más abajo) y la franja competitiva de talleristas-armadores a quienes también abastecía de partes fabricadas y repuestos importados en las que podrían existir relativamente elevadas ganancias.

¿Qué factores pueden explicar que haya logrado mantenerse en este período de avance del grupo L.?

Si bien el acceso a los caños y llantas podía dificultarse demorando las entregas en momentos culminantes, esta "administración" de insumos tenía sus límites pues en caso de no realizarlas, el vendedor debía extender una constancia al comprador a efectos de que éste pudiera gestionar su importación sin los aranceles correspondientes (que se justificaban para proteger la producción nacional).¹

Por otra parte, la empresa B. ya había desarrollado un conocimiento técnico y de mercado que le permitía vender un buen producto, aunque ocupando un lugar secundario, estimulada por las ganancias originadas sobre todo, como ya dijimos, en la fabricación e importación de partes cuyo margen no tenía sentido (para L.) disminuir, al menos mientras B. no hiciera peligrar su predominio.

En este sentido las propias características de los propietarios de esta última empresa parecían asegurar tal circunstancia.

¹ Dos fabricantes mencionaron esta posibilidad, pero en los hechos no sabemos que se haya efectivizado nunca, lo cual por otra parte no sería fácil de hacer.

TERCERA PARTE: LA INDUSTRIA ANTE LA APERTURA Y EL MERCOSUR

CAMBIOS POSTERIORES A 1985

CAPITULO 6

POLITICAS DEL GOBIERNO: NIVELES DE PROTECCION

Nos limitaremos a analizar la política relacionada con las importaciones debido a que la industria de la bicicleta en buena medida debe su existencia, como casi toda industria sustitutiva que se erigió en el país, a las barreras aduaneras que se establecieron frente al resto del mundo, creando un recinto separado del mismo a efectos de permitir precisamente el surgimiento y/o fortalecimiento de ciertos sectores manufactureros. Todo ello sin perjuicio de reconocer la existencia de otras políticas que podrían haber influido en el Sector durante el período bajo estudio.

El enfoque aperturista de los sucesivos gobiernos de las dos últimas décadas atravesó con respecto a esta Rama por varias etapas de diversa concreción.

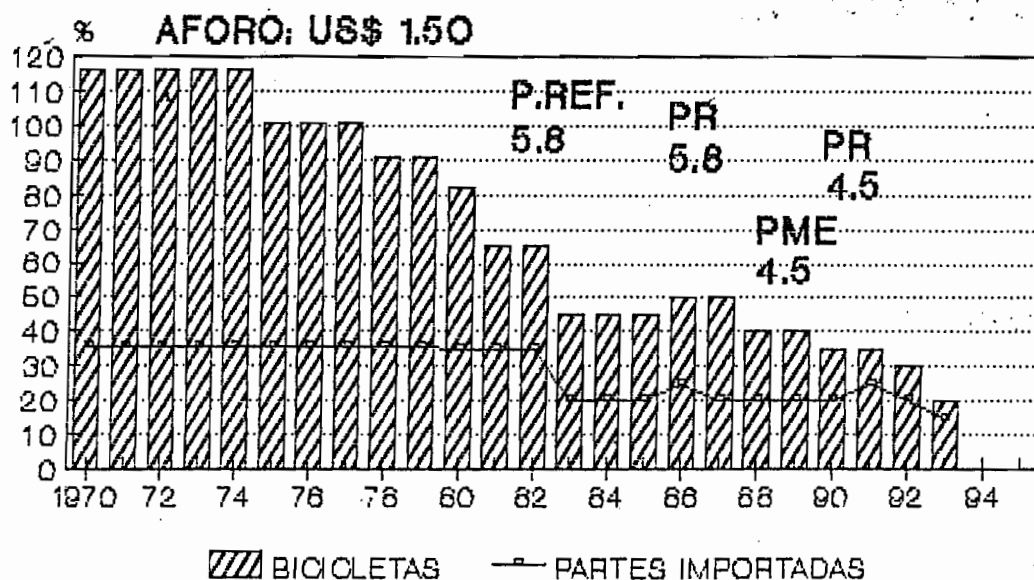
(Véase GRAFICOS 6.1 A 6.4 en págs.70 a 73)

5.1. COMIENZOS DE LOS '70.

A comienzos de la década existían diversas restricciones no arancelarias destinadas al control de las importaciones que a partir de 1972/73 comienzan a desmantelarse.

Además de PROHIBICIONES de importar referidas a determinados períodos y/o a determinados artículos, se exigían CONSIGNACIONES o DEPOSITOS PREVIOS a la importación, por ej. durante 180 días y por un monto equivalente a la misma, de forma tal que resultaba aún más costosa que lo indicado por los simples aranceles (Recargos cambiarios, etc.) exigiendo así mismo mayor disponibilidad de capitales por parte del importador.

**IND. BICICLETAS: NIVELES DE PROTECCION
BICICLETAS Y PARTES IMPORTADAS
TGA (HASTA 1979; VALOR EQUIV. A TGA)**

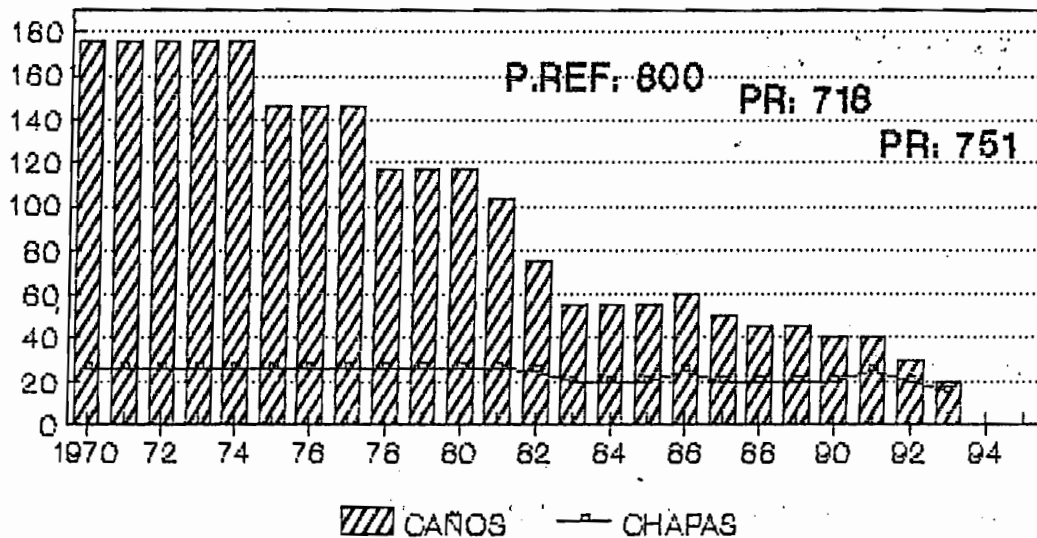


VALORES A ENERO DE CADA AÑO
FUENTE: BROU, GRUPO NADI
HASTA '79: REARGOS MAS OALO. PROPIOS.

GRAFICO 6.1

**IND. BICICLETAS: NIVELES DE PROTECCION
CAÑOS PARA CUADROS Y CHAPAS DE HIERRO
TGA (HASTA 1979; VALOR EQUIV. A TGA)**

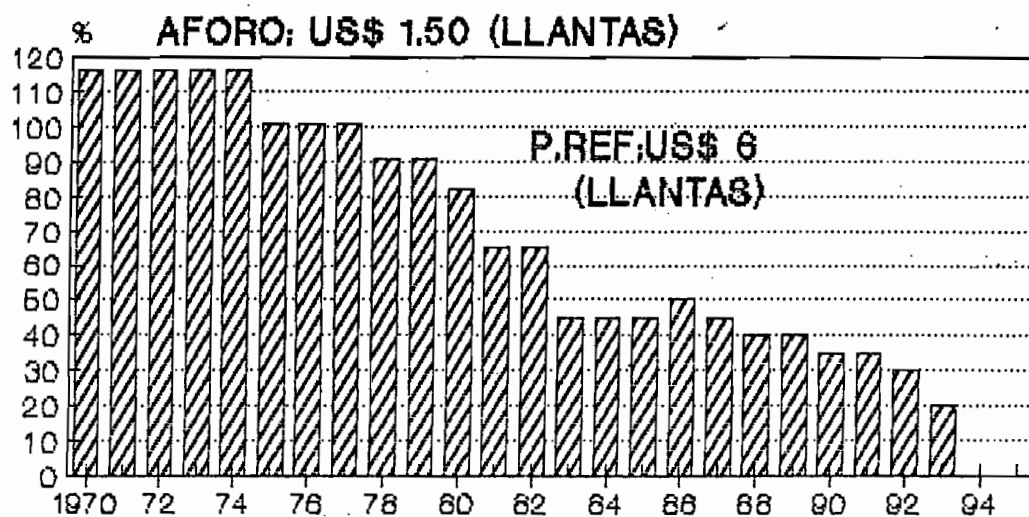
AFORO: 400 US\$



VALORES A ENERO DE CADA AÑO
FUENTE: GRUPO NADI, BROU.
HASTA 1979: REARGOS MAS OALO. PROPIOS.

GRAFICO 6.2

**IND. BICICLETAS: NIVELES DE PROTECCION
LLANTAS, CUADROS Y OTRAS PARTES NALES.
TGA (HASTA 1979: % EQUIV. A TGA)**

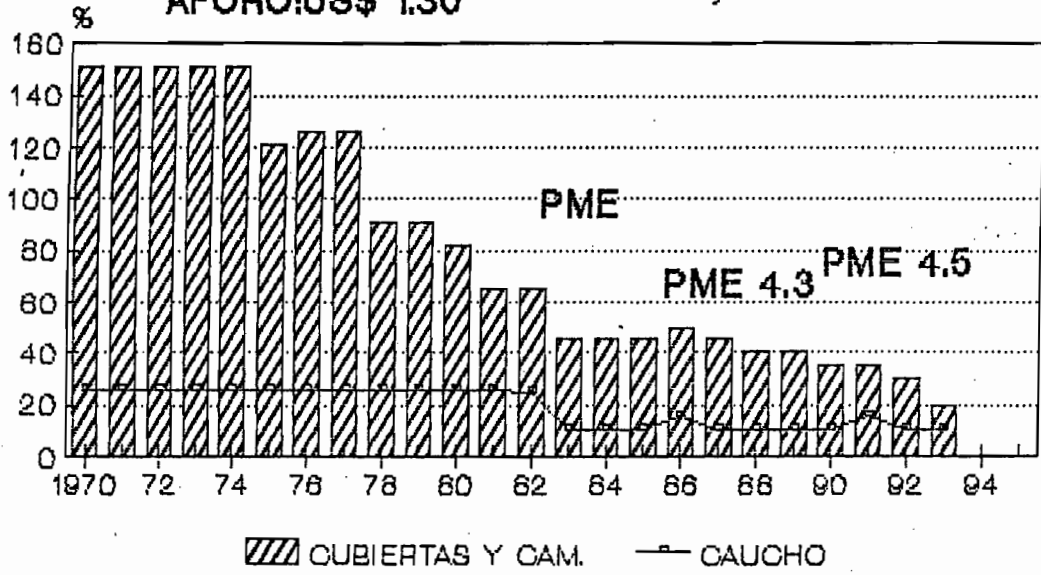


VALORES A-ENERO DE CADA AÑO
FUENTE: BROU, GRUPO NADI
HASTA '79: RECARGOS MAS CALO. PROPIOS.

GRAFICO 6.3

**IND. BICICLETAS: NIVELES DE PROTECCION
CUBIERTAS Y CAMARAS; Y CAUCHO.
TGA (HASTA 1979: % EQUIV. A TGA)**

AFORO: US\$ 1.30



VALORES A ENERO DE CADA AÑO
FUENTE: BROU, GRUPO NADI
HASTA '79: REARGOS MAS OALO. PROPIOS

GRAFICO 6.4

A su vez se otorgaban CUPOS EXENTOS de consignaciones y depósitos previos que permitían comprar mercaderías en el exterior a quienes los hubieran obtenido, abonando únicamente los recargos correspondientes.

También existían otros requisitos tales como FINANCIACION PREVIA del exterior a 180 días y ANTECEDENTES PREVIOS para poder importar.

Con anterioridad a 1974 "se autorizó la importación de bienes de capital exentos de consignación pero con exigencias de financiamiento externo a mediano plazo, y se aumentó el cupo de importación de materias primas exentas de consignación" (Notaro, 1984, p.27).

En el segundo semestre de 1975 se eliminaron las consignaciones y los depósitos y antecedentes previos.

6.2. SEGUNDA MITAD DE LOS '70.

A partir de 1974 y hasta 1979 se sucedieron rebajas de los RECARGOS CAMBIARIOS más elevados, de acuerdo a esta escala: 300% pasó a 110%; 225% y 150% pasaron a 90%; 90% pasó a 65% y 60% pasó a 55%.

Estos Recargos más otros gravámenes (Impuesto Aduanero Unico: IMADUNI, Tasa de Movilización de Bultos: TMB, y Tasa Consular: T.CON.S.) se aplicaban sobre el AFORO de cada mercadería o sobre el precio de factura, el que fuera mayor. Dicho AFORO permaneció incambiado en el período.

6.3. PROGRAMA DE REFORMA ARANCELARIA (DESDE 1980).

A partir de enero de 1980 comienza a aplicarse el Programa de Reforma Arancelaria aprobado en diciembre de 1978. Desde entonces se unifican los impuestos mencionados en una Tasa Global Arancelaria (TGA) -Dto.787/79 de fecha 31/12/79-, se reduce el rango de las tasas (que era enormemente disperso) a cinco escalones: 10%, 20%, 35%, 45% y 55% -Dto.477/82, con vigencia al 1/1/83-, luego a tres escalones: 10%, 20% y 30% -Dto.179/90 con vigencia 1/9/91-, continuando la reducción hasta situarse la TGA en 10%, 17% y 24% desde el 1/4/92 en 10%, 15% y 20% a partir del 1/1/93.

Como puede visualizarse rápidamente en los GRAFICOS 1 a 4, la tendencia al descenso arancelario ha sido muy claro en el caso de la industria analizada, tanto para bicicletas, cuadros, llantas, etc.(cuya TGA pasó de 116% antes de 1974 a 24% en abril de 1992) como para otros componentes (los caños para fabricar cuadros bajaron su TGA desde 176% a 24% en igual período, mientras que las cámaras y cubiertas lo hicieron entre 151% y 24%).

Las materias primas básicas (chapas de hierro y caucho) han sido siempre gravadas con tasas bajas por lo que el descenso de éstas, que también se ha producido, ha resultado menos notorio: 26% a 17% y 26% a 10% entre 1974 y abril de 1992. Véase nuevamente GRAFICOS 6.1 a 6.4.

Es de destacar que las partes de bicicletas que no se producen en el país (piñones, cadenas, etc.) han tenido el mismo tratamiento que las materias primas (véase GRAFICO 6.1) siendo su TGA de bajo nivel en todo el período (desde 36% a 17%).

6.4. LOS PRECIOS DE REFERENCIA Y PRECIOS MINIMOS DE EXPORTACION.

Sin embargo y en sentido contrario al anterior, los AFORDS fueron sustituidos por los PRECIOS DE REFERENCIA (PR) en 1981 y en algunos casos por los PRECIOS MINIMOS DE EXPORTACION (PME) en 1983, incrementándose notoriamente la protección en la década del '80. (Todos estos valores se refieren al precio CIF de las mercaderías importadas; en caso de que el precio de facturación sea mayor, los recargos se aplican sobre este último). Véase Cuadro 5.1.

CUADRO 6.1: AFOROS VS. PRECIOS DE REFERENCIA

ARTICULO	UNIDAD	AFORO	PR/PME DESDE	AUM.	PRECIO
		1970-1981	1981/82	%	ACTUAL
BICICLETA	Kg	US\$ 1.50	US\$ 5.80	287	US\$
CAÑOS	Ton.	US\$ 400	US\$ 800	100	US\$ 650
LLANTAS	Kg	US\$ 1.25	US\$ 6.00	380	US\$ 1.50
CUADROS	Kg	US\$ 2.10	US\$ 6.00	186	US\$
CUBIERTAS	Kg	US\$ 1.30	US\$ 4.50 ²	246	US\$ 2.50

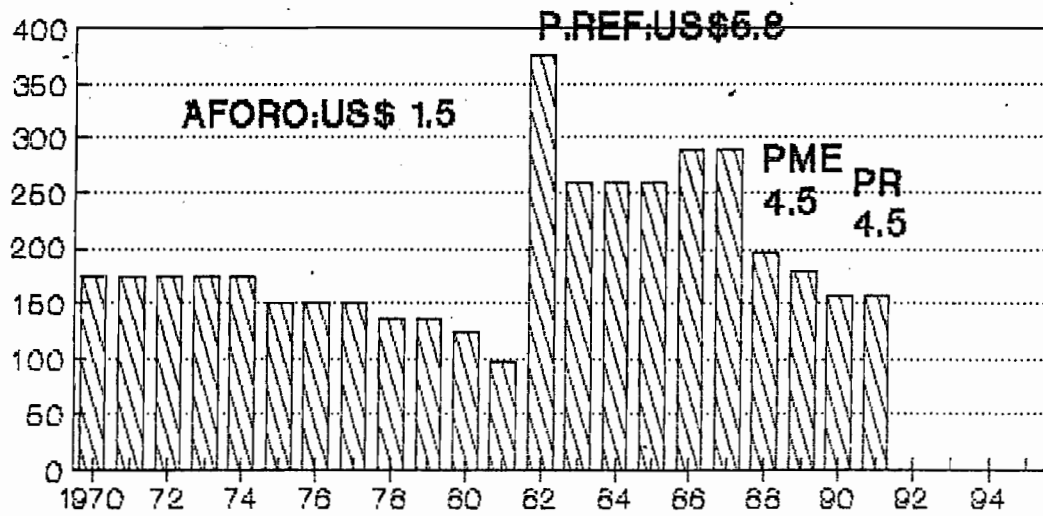
FUENTE: Elaboración propia en base a información del BROU, Grupo NADI y empresarial.

(Véase GRAFICOS 6.5 a 6.9 en págs. 76 a 80)

En casi todos los productos estudiados, el arancel por unidad de producto aumentó de hecho en la década del '80 respecto a la del '70 (en los GRAFICOS el eje de las ordenadas se expresa en dólares por 100 Kg. y en dólares por Ton. en el caso de los Cuadros). En el caso de los Caños el aumento fue leve, pero en todo caso suavizó la pendiente del descenso (compárese GRAFICOS 6.2 y 6.6).

² Importe estimado igual al vigente desde 10/86 en virtud de carecer del que hubiera correspondido.

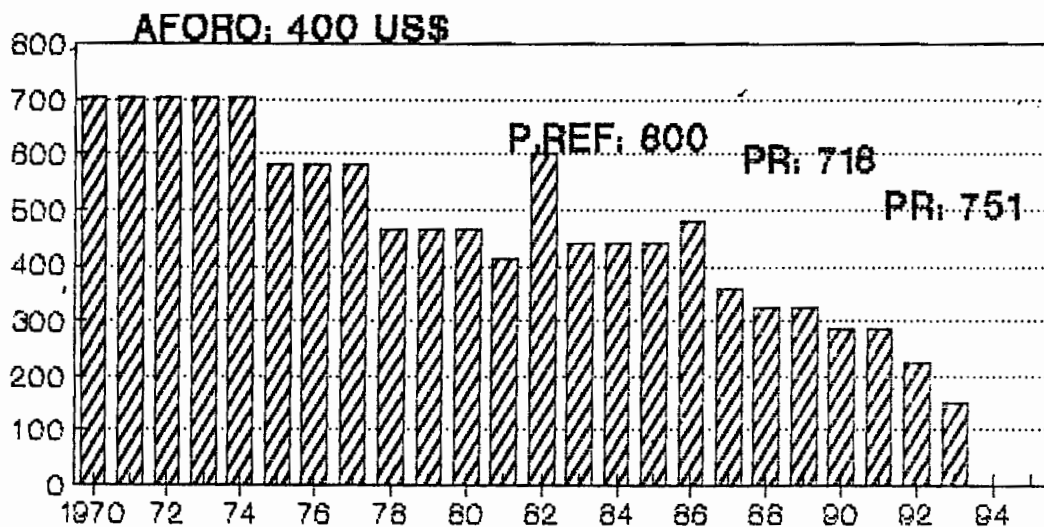
**IND.BICICLETAS: NIVELES DE PROTECCION
BICICLETAS
TGA POR (AFORO O P.REF.O PME)**



VALORES A ENERO DE CADA AÑO
FUENTE: BROU, GRUPO NADI
HASTA '79: REARGOS MAS OALO. PROPIOS

GRAFICO 6.5

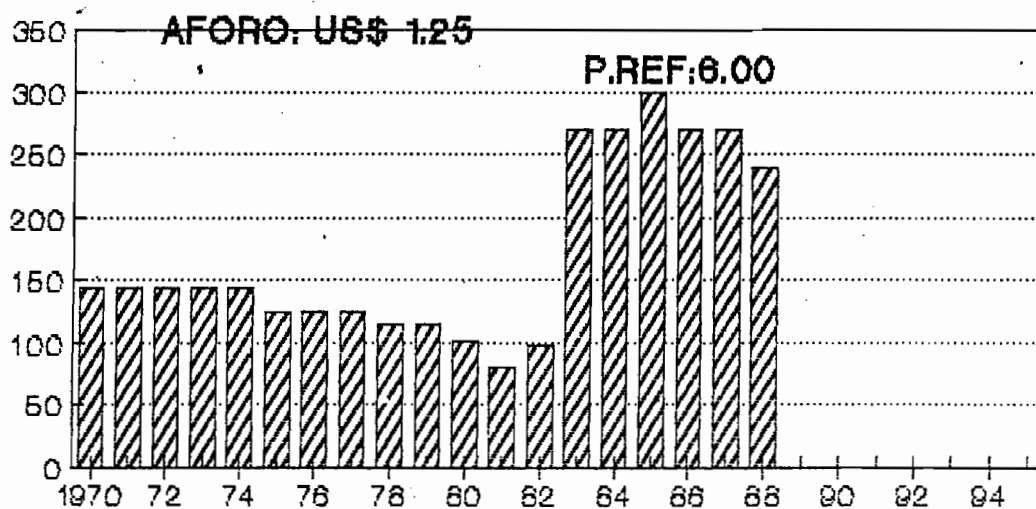
**IND. BICICLETAS: NIVELES DE PROTECCION
CAÑOS DE HIERRO PARA CUADROS
TGA POR (AFORO O PRECIO DE REF.)**



VALORES A ENERO DE CADA AÑO
FUENTE: GRUPO NADI, BROU.
HASTA 1970: RECARGOS MAS CALO. PROPIOS.

GRAFICO 6.6

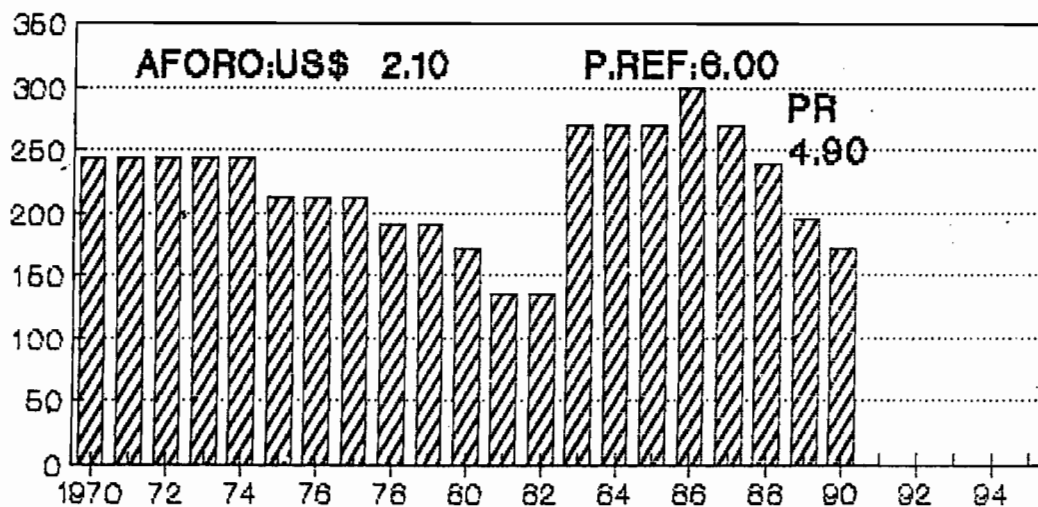
**IND.BICICLETAS: NIVELES DE PROTECCION
LLANTAS DE HIERRO PARA BICICLETAS
TGA POR (AFORO O PRECIO DE REF.)**



VALORES A ENERO DE CADA AÑO
FUENTE: BROU, GRUPO NADI
HASTA '79: REOARGOS MAS OALO. PROPIOS.

GRAFICO 6.7

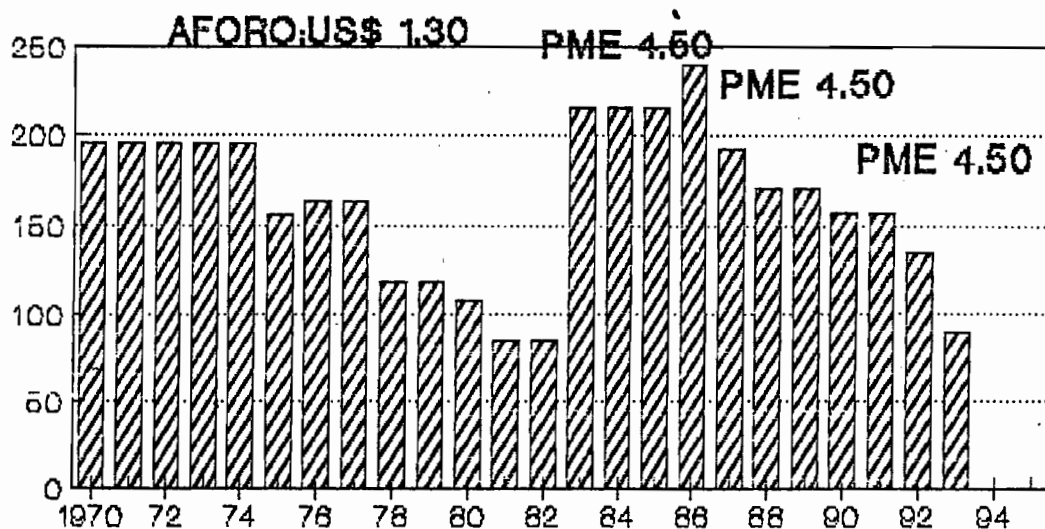
**IND.BICICLETAS: NIVELES DE PROTECCION
CUADROS DE HIERRO PARA BICICLETAS
TGA POR (AFORO O PRECIO DE REF.)**



VALORES A ENERO DE CADA AÑO
FUENTE: BROU, GRUPO NADI
HASTA '79: RECARGOS MAS OALO. PROPIOS.

GRAFICO 6.8

**IND. BICICLETAS: NIVELES DE PROTECCION
CUBIERTAS Y CAMARAS DE BICICLETAS
TGA POR (AFORO O PME)**



VALORES A ENERO DE CADA AÑO
FUENTE: BROU, GRUPO NADI
HASTA '79: REARGOS MAS OALO. PROPIOS

GRAFICO 6.9

6.5. PAULATINA ELIMINACION DE LOS PR Y PME.

Finalmente hacia fines de los '80 comienzan a desaparecer los PR y los PME con lo cual se efectiviza la tendencia al descenso de la protección ya que la TGA máxima era de 40% desde el 1/6/89 hasta reducirse al 24% desde el 1/4/92.

Las fechas hasta las que rigieron o rigen todavía PR o PME se muestran en el Cuadro 6.2.

CUADRO 6.2: FECHAS DE ELIMINACION DE LOS PR.

<u>ARTICULO</u>	<u>FECHA</u>
LLANTAS Y GUARDABARROS (PR)	13/10/88
CUADROS Y HORQUILLAS (PR)	13/08/90
BICICLETAS (PR)	3/05/91
ASIENTOS (PR)	3/09/91
CAÑOS DE HIERRO (PR)	3/03/93 (Vigente)
CUBIERTAS Y CAMARAS (PME)	3/07/93 (Vigente)

FUENTE: Elaboración propia en base a información porporcionada por el BROU, Grupo NADI.

Es de hacer notar que tanto los PR como los PME que se establecieron en sustitución de los AFOROS, lo hicieron siempre en carácter provisorio, fijándose en el Decreto del Poder Ejecutivo respectivo su plazo de vigencia, el cual fue siendo prorrogado hasta que en 1988 comenzaron a no ser renovados. Es de suponer que tal situación creó expectativas e incertidumbres entre los empresarios ya desde mediados de la década de acuerdo a cómo evaluara cada uno su caso particular.

6.6. SITUACION FRENTE AL CAUCE, PEC Y MERCOSUR.

A la situación relatada en los cinco puntos anteriores es necesario agregar las relaciones comerciales especiales establecidas por Uruguay a mediados de la década del '70 con Argentina y Brasil, que culminan en marzo de 1991 con la firma del MERCOSUR (MS).

1. CAUCE Y PEC (8/74 Y 8/75).

La liberación total de aranceles (arancel cero) para ciertos productos importados desde Argentina y Brasil benefició principalmente a las chapas de hierro procedentes de este último, ya que otras partes importadas (piñones, cadenas etc.) resultaban más baratas compradas en países asiáticos.

2. MERCOSUR (3/91).

Las rebajas arancelarias pactadas comenzaron a regir desde el mes 11/91 (47%), aumentando siete puntos en diciembre del mismo año y luego cada seis meses hasta alcanzar 100% de rebaja el 31/12/94 (arancel cero).

Por ej., para el caso de las bicicletas, caños, cuadros y llantas de hierro, que tienen ahora la máxima TGA, su comparación con las tasas para las importaciones de los países del Mercosur es la sgte.:

CUADRO 6.3: URUGUAY: TGA VS. TASAS MERCOSUR

<u>FECHAS</u>	<u>11/91</u>	<u>12/91</u>	<u>04/92</u>	<u>07/92</u>	<u>01/93</u>	<u>07/93</u>
TGA	30%	30%	24%	24%	20%	20%
TASA MS	15.9%	13.8%	11.04%	9.36%	6.4%	5.0%

FUENTE: Elaboración propia en base a información proporcionada por el BROU, Grupo NADI y al Tratado Mercosur.

Sin embargo hay que considerar las LISTAS DE EXCEPCIONES presentadas y que también deberían reducirse anualmente 20% hasta su desaparición. Uruguay presentó originalmente una Lista sumamente extensa de 960 artículos y obtuvo un retraso de un año en su reducción, la cual comenzó en 11/91 con 10% de la Lista, prosiguió en 12/91 con otro 10% y continuará con 20% todos los años (al 31/12) hasta su eliminación total el 31/12/95.

La Lista de Excepciones inicial incluía Bicicletas, Caños, Cubiertas y Cámaras, no así otras partes fabricadas en el país (llantas, cuadros, etc.).

En las tres reducciones de dicha Lista efectuadas por Uruguay en: nov'91 (10%), 31/12/91 (10%) y 31/12/92 (20%), ninguno de esos artículos fue mencionado, es decir: continúan exceptuados de las rebajas arancelarias. Ello implica que cuando sean incluidos se enfrentarán con tasas muy disminuidas, aunque habrán tenido sus fabricantes más tiempo para tomar medidas a efectos de enfrentar la competencia externa.

6.7. ALGUNAS CONCLUSIONES.

Resulta bastante claro que en la década del '80 la apertura externa del país iniciada en la década anterior y que debía continuar con reducciones arancelarias fue de algún modo postergada por la aplicación de los PR y/o PME.

Sin embargo hacia fines de los '80 comienzan a eliminarse estos últimos y a regir simultáneamente tasas arancelarias muy disminuídas, lo cual sumado a la participación de Uruguay en los acuerdos regionales iniciados años antes entre Argentina y Brasil y que se concretaron en el MERCOSUR en marzo de 1991, mostraban claramente un horizonte muy permisivo para las importaciones a partir de entonces y/o cuando fueran siendo eliminadas las Listas de Excepciones.

6.8. IMPUESTOS INDIRECTOS (IVA).

La bicicleta ha estado gravada por el IVA a la tasa básica, por lo que ha sufrido los aumentos normales de este impuesto: 12/1972=14%; 11/1974=18%; 6/1984=20%; 10/1987=21%; 3/1990=22%.

CAPITULO 7.

CAMBIOS ANTE LA APERTURA Y EL MERCOSUR

En este capítulo trataremos de esquematizar los principales cambios ocurridos en la ESTRUCTURA DEL MERCADO de la Rama analizada así como en las ESTRATEGIAS EMPRESARIALES desde mediados de los '80 como consecuencia, creemos, de la profundización de la apertura de la economía y del ingreso del país en el Mercosur. Intentaremos también aportar algún elemento acerca de los RESULTADOS ECONOMICOS (PERFORMANCE) del Sector, con las limitaciones que se expresarán.

Finalmente trataremos de evaluar el grado de cumplimiento de las hipótesis planteadas en el Capítulo 1, Sección 1.7.

7.1 DESCENSO EN EL PRECIO DE LA BICICLETA.

Uno de los principales cambios ocurridos a entre 1988 y 1992 es sin duda un descenso de 50% en el precio real de la bicicleta, tomando como deflactor el IPC de la DGEC y como base el precio promedio de 1984 a 1987.

(Véase GRAFICO 7.1 en pág.85)

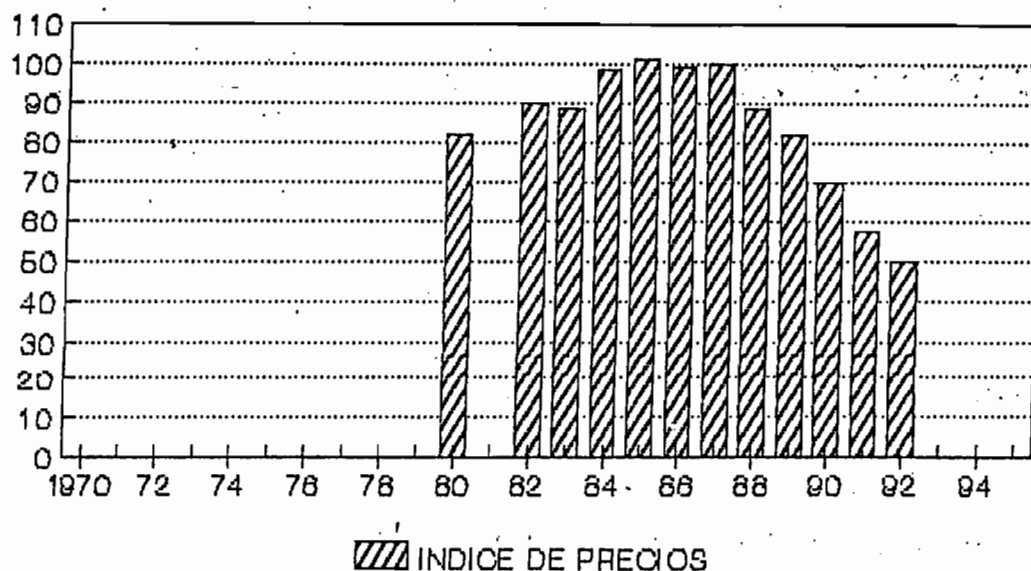
Las disminuciones porcentuales respecto al año anterior fueron las sgtes.: 11.6 - 7.1 - 14.5 - 17.9 - 13.5 (desde 1988 hasta 1992 respectivamente).

A los efectos del cálculo se compararon los precios de Lista del fabricante a noviembre de cada año del modelo de mayor venta (estándar rodado 28, hombre), de una marca determinada, que ha seguido de cerca los precios de L.

Los mismos precios en dólares han descendido 18.2% entre el mes 11/87 (US\$ 191,50) y el mes 11/92 (US\$ 156,70).

Una de las principales consecuencias que se deriva de esta disminución se refiere al aumento en el bienestar del consumidor: los mismos que compraban antes gastan menos en el producto mientras otros que antes no lo hacían pueden ahora hacerlo.

INDUST. BICICLETAS: EVOLUCION DE PRECIOS
BICICLETAS: INDICE DE PRECIOS N\$ CONST.
MARCA RONDINELLA ROD. 28 SPORT HOMBRE



DEFLAOTOR: IPO BASE MARZO 1978
 PRECIOS A NOVIEMBRE DE CADA AÑO
 INDICE 100 - PRECIOS PROM. 84/87

GRAFICO 7.1

Varias pueden haber sido las fuentes en que se ha originado esta mejora para los consumidores:

1. rebaja en los impuestos a las importaciones (TGA y/o PR) o en otros impuestos o aportes a la seguridad social (véase Capítulo 6).

Disminuciones de costos tales como:

2. aumento en la productividad debida a nuevos equipos (véase Sección 7.2, ítems 4 (Cuadros), 5 (Caños) y 8 (Pintura).
3. aumento en la eficiencia operacional de algunas empresas, aún con los mismo equipos véase Sección 7.2, ítem 1 (Cámaras y Cubiertas).
4. uso de materiales más baratos, sea por mejores compras o por calidad inferior (posiblemente el caso de los nuevos armadores de mediana dimensión) o inclusive por disminución del precio internacional (como en el caso de algunos repuestos provenientes de India).
5. disminución en el costo de la mano de obra (lo cual no fue constatado).

Y finalmente:

6. una disminución de los márgenes de las empresas.

En la Sección que sigue intentaremos realizar aportes sobre algunos de estos puntos, nuevamente con carácter exploratorio o tentativo más que como certezas definitivas.

Otra importante consecuencia de esta disminución en el precio es que en 1992 las bicicletas tienen en Uruguay valores similares a los de Brasil y Argentina, situación impensable hasta hace pocos años, lo cual nos permitiría enfrentar la competencia de esos países en otras condiciones (al menos si estos precios fueran estables, pudieran mantenerse).

7.2 CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA DE MERCADO Y EN LAS ESTRATEGIAS.

El análisis será realizado en función de cada uno de los sub-mercados que ya hemos analizado para la Rama.

1. CAMARAS Y CUBIERTAS.

Quizás la imperiosa necesidad de bajar costos sumado a cierta dificultad histórica en el cumplimiento de las entregas por parte del único proveedor (aparentemente por problemas de organización interna), llevó a la empresa líder y otros armadores intermedios a tomar la decisión de sustituir la cubierta nacional por una importada.

Ello fue posible no sólo debido a la rebaja arancelaria comentada en el Capítulo 6, que en definitiva no ha sido mayor debido a la vigencia de un PME de US\$ 4.50 -véase el GRAFICO 6.9-, sino también porque el precio externo era 50% más bajo que

el pagado internamente. A su vez ésto se origina, de acuerdo a los fabricantes nacionales, en la utilización de telas de nylon de menor resistencia (y más baratas) y en bandas de rodamientos más finas, con lo cual si bien disminuye el costo y el precio de venta, también lo hace la duración.

Otras innovaciones que en Uruguay no se han incorporado consisten en la sustitución del acero del talón por "kevlar", una fibra sintética de Dupont, de fortaleza superior y más flexible, permitiendo doblar la cubierta para el transporte. Así mismo procesos de vulcanizado más automatizados disminuyen costos de mano de obra y energía eléctrica, pero requieren una escala mínima superior a la que nuestro mercado posibilita.

Aparentemente los costos superiores de la mano de obra y la dificultad en aprovechar economías de escala impedirían adoptar las nuevas tecnologías para reducir los precios a los niveles internacionales (de India, Taiwan o Brasil). Por ej. en esos países una máquina produce todo el año la misma medida de producto, mientras que aquí las series más cortas requieren su adaptación cada poco tiempo.

Sin embargo la empresa apuesta a mantener posiciones de mercado debido a la mayor duración de sus cubiertas, a las cuales el mercado uruguayo estaría adaptado. Incluso desde hace muchos años se exporta a Argentina utilizando el cupo asignado en el Cauce, es decir que también allí existe una demanda por este tipo de producto (más caro pero de reposición más espaciada). Sin perjuicio de ello, se han realizado también importaciones menores de cubiertas.

Por otra parte, algunos cambios se han realizado: desde mediados de los '80 se ha introducido nuevos modelos de cubiertas (para BMX y Montaña) y se han realizado convenios con los operarios para posibilitar el pasaje de un armado artesanal de la carcasa otro semi automático, renovando el equipo correspondiente, además de otros acuerdos para aumentar la productividad.

La empresa estima que ha perdido el 25% del mercado a causa de la importación que realizan algunos armadores, pero mantiene el 75% restante en virtud de que realizan la reposición de las cubiertas gastadas y de que han tomado medidas para fomentar el surgimiento y/o crecimiento de otros armadores dispuestos a utilizar sus productos (véase Sección sgte.).

El personal ocupado ha sido reducido en aprox. 30% desde junio de 1990 (actualmente es de 30 empleados aprox.), a pesar de lo cual la producción se ha mantenido (se redujo el porcentaje de mercado pero aumentaron las ventas totales de cubiertas y cámaras en el país), lo cual indica efectivas medidas para aumentar la eficiencia operacional.

La empresa estima que los precios de venta en términos reales descendieron un 20% desde 1986 a 1992.

Un nuevo productor -Union Star, propiedad de capitales argentinos- anuncia la instalación de una fábrica en la Zona Franca de Nueva Palmira, tanto para el mercado interno como para la exportación, utilizando tecnología de avanzada (El Observador Económico, 3/9/92). Daría la impresión que seguiría más bien la actual línea internacional, en lugar de la política de CC. A la fecha de escribir estas líneas todavía no había comenzado a producir.

Es probable que la disminución en el empleo del productor tradicional se vea compensada por el aumento en el entrante.

2. PARTES IMPORTADAS (Piñones, cadenas, platos, etc.).

La decisión de una gran empresa como CC. de favorecer a pequeños armadores se expresó concretamente en la compra en el exterior de las partes importadas de la bicicleta, disminuyendo abruptamente el margen de ganancia tradicional, el cual habría pasado de más de 100% sobre CIF a sólo 15% o menos aún.

Individualmente considerados resultaba difícil para un pequeño empresario, muchas veces sin formación como tal, importar directamente los repuestos, aunque no existiesen ya las dificultades de los años '70. Era enormemente más sencillo comprarlos en plaza, generalmente a la empresa líder que había acumulado experiencia, stock y capital como para abastecer regularmente el mercado (sin perjuicio de faltantes ocasionales) y al cual también en menor medida la empresa B. proveía.

En poco tiempo L. se vió obligada a reducir sustancialmente sus propios precios para no quedar fuera de competencia, aunque una parte del descenso también podría ser imputada a modificaciones a la baja en el precio internacional, fundamentalmente de partes procedentes de India, y al descenso de la TGA (véase GRAFICO 6.1).

Un ejemplo del cambio en estos precios se presenta en el GRAFICO 6.2, aunque el mismo es parcial porque comprende un período relativamente corto. Los datos fueron tomados de facturas de venta y/0 listas de precios de la empresa líder a un tallerista.

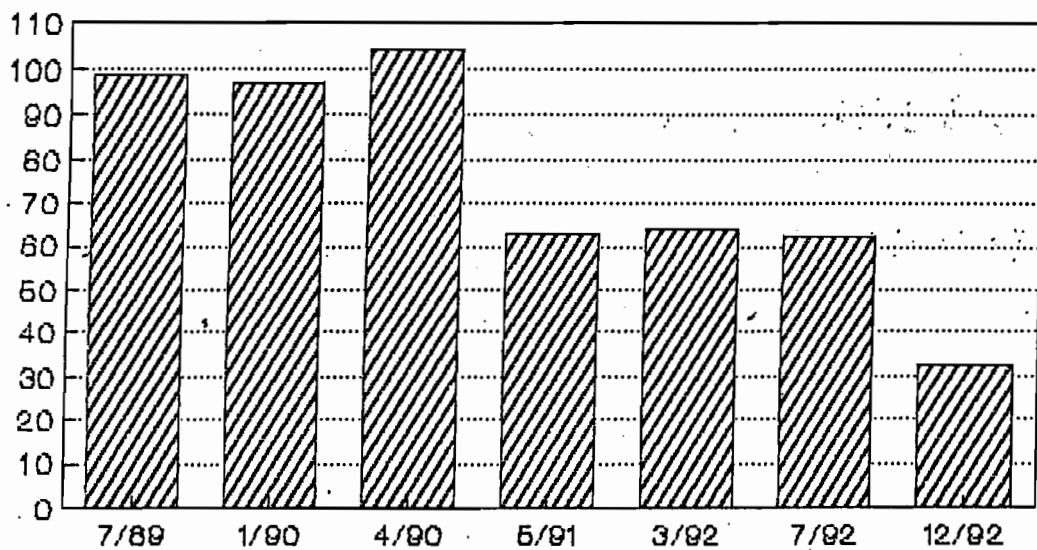
(Vease GRAFICO 7.2 en pág.89)

Si bien este caso podría atribuirse en parte a una circunstancia especial vinculada a CC., la misma fue posibilitada por los movimientos a que dió lugar el cambio en la política del Gobierno que comentamos en el Capítulo 6.

Además de constituir un insumo para el armado, un porcentaje de los repuestos es consumido por el público beneficiándose así directamente de los menores precios.

Una opinión para todo el rubro estimó en 60%-70% el descenso en los precios reales desde 1987 hasta 1992.

IND. BICICLETAS: EVOLUCION DE PRECIOS PIÑON 16 DIENTES IMPORT. DE INDIA.



PRECIOS DE VENTA AL P.O.O. DE UN MINORISTA
DEFLAOTOR: IPO BASE 12/85
INDICE 100 - PRECIOS PROM. 89/90

GRAFICO 2.2

3. LLANTAS.

En los años 1988/89 surge un nuevo armador, E. que también obtiene una máquina para fabricar llantas, usada y de procedencia argentina. La empresa líder por esa fecha baja en forma muy pronunciada el precio de este artículo. E. abandona el negocio, quebrando.

Poco después (1989 aprox.) CC. realiza en el marco de la política descrita en la Sección 7.2 punto 1, una importación de llantas desde Caloi-Brasil ya habiendo desaparecido el precio de referencia (véase GRAFICO 6.7 Y CUADRO 6.2), lo cual contribuye nuevamente a mantener y quizás profundizar la rebaja de su precio interno.

Finalmente, en 1991/92 un empresario (H.) que ha comenzado a producir cuadros obtiene nuevamente de Argentina una máquina usada y retoma la fabricación de llantas.

Aparentemente su calidad es notoriamente inferior a las de L. y no produce todas las medidas, pero ha significado para algunos armadores cierta disminución de la dependencia del hasta entonces único productor por lo cual puede estar recibiendo apoyos en forma de pedidos de compra.

El precio interno actual de una medida común es de US\$ 3.25 aprox. (sin IVA), y aunque no pudimos verificarlo se nos informó que desde 1986 hacia atrás era por lo menos de US\$ 5.

4. CUADROS Y OTRAS PARTES NACIONALES.

En el punto anterior fue mencionado el surgimiento en 1991/92 de H., un tercer productor -con escaso capital pero con conocimiento del proceso productivo- y también algún otro menor que trabaja algunas medidas para un armador determinado. Este hecho junto a la mayor posibilidad de importar (véase GRAFICO 6.8 y CUADRO 6.2) genera mayor competencia y una disminución en el precio, aunque no pudimos obtener datos de facturas de ventas.

Es de destacar que H. realiza también el proceso de CONIFICADO habiendo incorporado una máquina a tal efecto, proceso que hasta ahora solamente A. realizaba.

Por otra parte, la empresa líder logró exportar aprox. 15.000 cuadros a México en 1992. No hemos podido determinar las condiciones que le permitieron hacerlo: si en virtud del reciente acuerdo comercial de gobierno a gobierno con ese país, si mediante una disminución de las ganancias (que puede comprender la etapa anterior -Caños-), u otro motivo circunstancial. En caso de reflejar una situación más estable, menos coyuntural, sería un buen indicador de aumentos en la competitividad de A. y de posibles nuevas exportaciones, lo cual a su vez cambiaría notoriamente el perfil de la Rama: del mercado interno a la exportación (en otros períodos también A.

realizó exportaciones (hacia Argentina por ej.), pero tenemos la impresión de que estuvieron muy influenciadas por coyunturas cambiarias).

Habría indicios de innovaciones técnicas en la empresa líder que serían puestas en funcionamiento a partir de 1993. Las mismas se relacionarían con procesos de soldadura más automáticos y podrían apoyar una salida exportadora.

La empresa B. incorporó hace 4 o 5 años un nuevo proceso de soldar llamado por la sigla MIC-MAC, eléctrico, que utiliza un gas especial producido en el país, no deja escorias y tiene un costo menor que el tradicional. En efecto, no requiere pipas para ensamblar los caños, las cuales son importadas y caras, ni bronce como material de aporte sino alambre, siendo menor también el costo de la mano de obra. El cuadro del modelo Montaña se suelda con este procedimiento. El sistema se ha difundido ya a los otros fabricantes.

Otra modificación técnica introducida por la misma época consistió en la instalación de una máquina para fabricar oxígeno, utilizado en la soldadura tradicional, la cual permite abaratar el costo del mismo al independizarse de los tubos, su manipuleo dentro de la planta y los fletes.

5. CAÑOS.

En este Sector no han habido modificaciones estructurales y la protección continúa a través del Precios de Referencia (véase GRAFICO 6.6 y CUADRO 6.2).

Sin embargo ésta ha descendido y quizás por esa razón el precio interno también, habiendo pasado de US\$ 1450 la tonelada en el período anterior a 1985 a US\$ 1100/1200 en 1992.

El precio internacional está todavía muy por debajo: US\$ 620 FOB en Brasil.

En 1990 XI incorporó maquinaria nueva, italiana, de última tecnología, aparentemente obtenida en condiciones de financiación muy blandas. Su costo sería de aprox. 1 millón de dólares.

En 1991 y 1992 se realizaron paradójicamente exportaciones de caños para bicicletas a Brasil, que es el lugar de donde proviene la materia prima. Cómo puede ser esto posible teniendo en cuenta el costo del flete y seguro? (10% sobre el FOB aprox.).

Aparentemente Caloi se vio en dificultades en el aprovisionamiento de este insumo que debe comprar en su país a un distribuidor, ya que no ha integrado este producto a su empresas. En esa oportunidad recurrió a la importación de caños desde aquí. Debido a lo anterior podríamos considerarla de carácter coyuntural.

6. ARMADO.

Los cambios ocurridos en las etapas anteriores al armado de la bicicleta se han visto reflejados en esta última fase de su producción.

El más significativo se refiere al precio del producto final que, como dijimos, ha descendido en términos reales 50% desde los niveles de 1984/87.

Sin embargo creemos que el precio de algunos componentes, tanto nacionales como importados, aunque especialmente estos últimos, ha descendido en mayor medida, ampliando el margen para los armadores, por lo menos durante 1988, 1989 y 1990.

Esto a su vez ha posibilitado que éstos aumenten sus ventas, en un mercado en crecimiento.

Este aumento de ventas en parte fue posible bajando aún más el precio de la bicicleta con referencia al precio de L., dado que ahora el margen lo permitía (incrementando todavía más la demanda). Un grupo de seis o siete empresarios se encuentra en esta situación, especialmente uno de ellos (F.) cuyas ventas en 1992 se aproximaron a las 10.000 unidades aún sin efectuar Publicidad. Con anterioridad, en 1988/89 otro armador había intentado cierta integración vertical (llantas, cuadros, armado) llegando a vender 15.000 bicicletas en dos años, pero finalmente quebró en 1990. Ya comentamos algo de este caso al que llamamos E.

Parecería que la continua reducción del precio de la bicicleta habría determinado que en 1992 el margen para el armador volviera a comprimirse o por lo menos se estabilizara. No disponemos de datos contables para confirmar esta presunción, pero parece lógica.

Nuestra hipótesis en este punto es que hubo cierto retraso en la empresa líder para adaptarse a las nuevas condiciones generadas a partir de 1987/88, lo cual permitió la ampliación del margen comentada; pero más tarde su reacción relativa a profundizar el descenso en el precio de la bicicleta tiende a recrear las condiciones previas relatadas en la Primera Parte de este trabajo, sin perjuicio de estar también determinada por otros aspectos.

Otro caso lo constituye C., que se había forjado un lugar en la Rama hasta 1979 quebrando posteriormente, y que trabaja ahora una franja de productos diferenciados por su mayor precio, basados en la importación de componentes de mayor calidad y/o más livianos. En los últimos años está tratando de fabricar sus propios cuadros mediante subcontratación con un tercero y ha establecido tres casas de venta al público en lo que parece ser un intento de integración vertical que comprenda también la etapa minorista, diferenciándose así de B., que cuenta con mayor elaboración de componentes pero no con esta última fase.

7. ASIENTOS.

Hacia 1989/90 un empresario del ramo se asocia con un fabricante de asientos italiano y con su apoyo tecnológico establece en la Zona Franca de Colonia una planta moderna de ese artículo con el objetivo de exportar hacia América Latina e incluso Europa, lo cual a la fecha ya se ha realizado.

Son asientos de alta tecnología, armados en base a PVC y poliuretano inyectado, utilizando muy poco hierro y por lo tanto más livianos. La exportación a Europa es posible por el diferencial de costos en la mano de obra con la planta italiana. También ha comenzado a abastecer el mercado interno. Actualmente enfrenta aquí la competencia brasileña de un producto similar.

8. PINTURA.

La firma principal en este rubro, que pinta los cuadros de la empresa líder (aprox. 50.000 unidades en 1992), ha incorporado ciertas innovaciones técnicas a partir de 1989/90.

Al sistema tradicional con pintura líquida, descrito en la Sección 2.5, se le han incorporado nuevas texturas, llamadas HILADO y SALPICADO (aunque todavía no el craquelado que existe en otros países), que brindan otra apariencia a la bicicleta. Para ello es necesario cambiar la pistola de la máquina.

Otro sistema con pintura en polvo y equipo reciente importado de Suiza utiliza una cadena continua que transporta los cuadros hasta el horno. Estos dos últimos elementos fueron construidos en el país. El valor total de la planta sería de aprox. US\$ 250.000.

El equipo incluye compresores para arenar y limpiar los cuadros y para pintar, sopletes, un transformador que permite fijar el polvo sobre todo el caño aplicándolo desde un solo lado mediante un procedimiento electrostático, una cabina donde trabaja el operario (en mercados mayores se utiliza un robot para tal fin) y un recuperador del polvo no fijado. El horno requiere super gas como combustible.

La fábrica cuenta con 18 empleados.

Se abandonó el sistema de inmersión para tratamiento previo, continuando con el arenado e incorporándose el GRANALLADO, que sustituye la arena por la granalla, un producto metálico que se importa desde Argentina.

El precio de pintar un cuadro estándar en términos reales (IPC) han descendido 7% entre 9/90 y 12/92, pasando de N\$ 4470 a N\$ 14167.

Existen otros pintores con menor nivel tecnológico y con menos volumen de trabajo (y menor seriedad en las entregas).

9. IMPORTACIONES.

Ya hemos mencionado el aumento en las importaciones de bicicletas ocurrido en 1991 y 1992: 22000 unidades en los dos años (a octubre de 1992), duplicando las cifras del '92 las del '91.

7.3 RESUMEN DE LOS CAMBIOS OCURRIDOS DESDE 1986.

(Véase ESQUEMA 7.1 en pág.95)

A. CAMBIOS EN LA ESTRUCTURA

1. El Grado de Concentración ha disminuido en varios sub-mercados de la Rama:

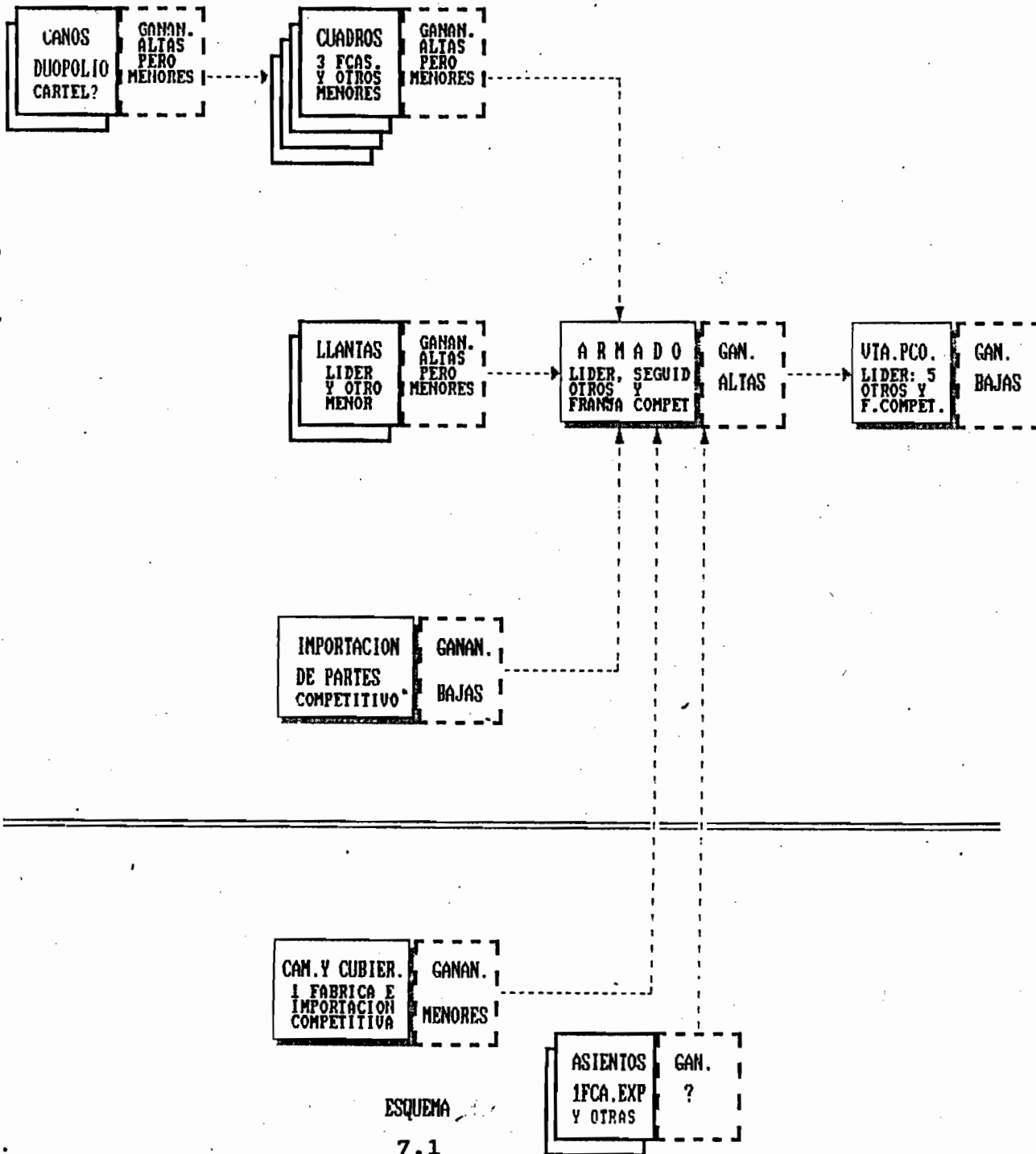
- armado, donde el Líder ha reducido su participación a poco más del 50% (véase Gráfico 4.1), aumentando la misma varios empresarios ahora de dimensión intermedia;
- llantas, donde hay otro productor;
- importación de partes, donde ha incursionado la empresa CC y posiblemente ahora otros menores;
- cuadros, donde surgieron un fabricante mediano y otros menores;
- la importación de bicicletas aumenta, a pesar de figurar todavía ese artículo en las Listas de Excepciones del Mercosur.

2. Las Barreras a la Entrada han disminuido, como lo demuestran los nuevos entrantes recién descriptos.

3. Sin embargo se mantienen otros aspectos importantes de la Estructura del período anterior:

- L. conserva la integración vertical (IV).
- Su parte del mercado continúa siendo de consideración.
- Las Barreras a la Entrada aunque menores, no han desaparecido, en parte como consecuencia de los dos puntos anteriores.
- La Diferenciación de Productos continúa, principalmente a través de la intensa publicidad del Líder.
- Quizás tan trascendente como lo anterior sea el hecho de la distinta calificación de los competidores en relación al Líder. Este ha acumulado conocimientos y experiencia empresarial durante sus años de liderazgo, los cuales pueden resultar vitales en un contexto próximo muy competitivo. Este aspecto no se refleja en las frías cifras (menguadas) de su participación en el mercado.
- La segunda firma en cuanto a la IV continúa siéndolo.

ESTRUCTURA DE MERCADO E INTEGRACION VERTICAL EN LOS COMIENZOS DE LOS '90



B. CAMBIOS EN LA CONDUCTA.

1. La política de Fijación de Precios sufrió alteraciones de entidad en la importación de partes y en la bicicleta, con pronunciados descensos y el aumento consiguiente de las cantidades vendidas.

En el primer caso fue impulsada por un nuevo importador CC en el marco de una estrategia más amplia de supervivencia (véase 7.2 ítem 2.); en el segundo se debió a la disminución en el precio de los repuestos y la entrada de armadores facilitada por la política de la misma firma CC. seguida de una reacción (posterior) del Líder.

2. El propio Comportamiento Estratégico de CC constituye un claro ejemplo de cambios en la Conducta.

3. Se han realizado exportaciones tanto por la empresa Líder como de algunos fabricantes de partes. En una industria sustitutiva, caracterizada por su producción para el mercado interno, la decisión de competir en el mercado exterior implica un cambio trascendente.

C. CAMBIOS EN LA PERFORMANCE.

1. Sin duda la reducción del precio real de la bicicleta ha sido el cambio preponderante, así como la de repuestos y partes, aumentando las unidades vendidas.

2. El progreso técnico se ha incorporado en algunos sectores de la Rama como en la pintura y en la fabricación de caños y asientos y en menor medida en la de cubiertas y cuadros, aunque la automatización disponible desde hace varios años a nivel mundial para armar los cuadros no se ha efectivizado todavía.

7.4 VERIFICACION DE LAS HIPOTESIS.

En el Capítulo 1, Sección 1.7, se planteaba la necesidad de tomar en cuenta en la relación entre Estructura y Performance dentro del Paradigma E-C-P, otros elementos que complementarían el análisis, tales como:

A) La existencia de factores que constituyeran amenazas para la probabilidad de mantenimiento de la Estructura.

B) La naturaleza de las Conductas que pudieran generarse a partir de una Estructura.

Se discutirá en esta parte la pertinencia de tales hipótesis a la luz de la investigación realizada.

A) Es evidente que a partir de 1986 se han producido modificaciones en la Estructura de la Rama, pero las mismas no serían de una entidad tal que hayan eliminado los rasgos característicos del período anterior 1970-1985, en particular, la existencia de una empresa líder muy integrada verticalmente, con fuerte participación en el mercado.

Sin embargo el cambio en la Performance, sintetizado por el descenso en los precios, ha sido de una magnitud considerablemente mayor a la esperada para tal modificación de la Estructura.

Existieron varias razones para dicho descenso, pero sin duda una de ellas estuvo vinculada a la amenaza de competencia externa provocada por el programa de rebaja arancelaria y por la firma y avance del Mercosur, que hacían peligrar la Estructura descrita para el primer período estudiado.

Si bien de acuerdo a lo expuesto en el Capítulo 6, a partir de 1982 augmenta la protección de las bicicletas a causa de la sustitución del Aforo por el Precio de Referencia -PR- (véase Gráfico 6.5, pág. 77), la misma comienza a descender desde entonces, existiendo siempre la posibilidad de eliminación del PR, lo cual se concreta en mayor de 1991 (véase Cuadro 6.5), permaneciendo como único impuesto aduanero la TGA que era en esa fecha de 35%, pero disminuyendo hasta 20% actualmente.

Por su parte si bien las bicicletas se han mantenido en las Listas de Excepciones del Mercosur, el mismo avanza en la desgravación desde noviembre de 1991, convirtiendo la TGA de 20% en 6.4% desde enero de 1993, con lo cual al desaparecer dichas Listas las bicicletas no tendrán casi protección alguna.

En estas circunstancias y a corto plazo la industria, y en particular la empresa Líder, tendrían que enfrentar la competencia externa.

La rebaja en el precio constituyó, de hecho, una respuesta a tal amenaza y una preparación para la misma, ante la probabilidad de cambios en la Estructura.

Lo anterior sin embargo debe relativizarse, ya que las modificaciones efectivas ocurridas en la Estructura tuvieron también su parte en el descenso de precios, además de las rebajas en los niveles de protección.

Repuestos más baratos y mayores facilidades otorgadas por el nuevo importador CC, surgimiento de otros proveedores de llantas y cuadros, en definitiva mayor competencia en algunos sub-sectores de insumos, permitieron el surgimiento o afianzamiento de armadores que ofrecían a precios más bajos, aunque sin efectuar publicidad, un producto posiblemente algo inferior al del Líder.

B) La segunda hipótesis planteaba que para una misma Estructura existe un rango de Conductas posibles, las cuales pueden conducir a Performances diferentes, aunque dicho rango puede reducirse a causa de amenazas externas.

Si observamos la Conducta de la empresa líder a lo largo de los dos periodos analizados, comprobaremos que la misma ha variado de acuerdo a diversas circunstancias.

1.- En los años 1972-78 surgió un fuerte competidor, con experiencia empresarial aunque en otra actividad, que terminó ocupando un tercio del mercado, desplazando en igual medida al Líder. La estrategia de aquél se basó en una intensa campaña publicitaria.

La respuesta de éste en esa oportunidad fue la compra de la firma rival, sin que se notaran cambios en los precios o en otros aspectos de la Performance ni antes ni después de tal hecho. Más bien parecería que hubiese existido algún tipo de acuerdo entre ambos (posiblemente no explícito) para fijar los precios.

2.- En los años de auge económico 1980-81 vuelve a surgir un importante competidor nacional, también con experiencia empresarial en otro ramo, así como competencia externa, principalmente brasileña, debido a la continua rebaja arancelaria.

En esta oportunidad tampoco variaron sustancialmente los precios ni otros elementos de la Performance, encargándose la crisis económica subsiguiente de 1982-84 y la implantación de Precios de Referencia en 1982 de eliminar a los entrantes nacionales y extranjeros respectivamente.

La Conducta del Líder fue relativamente pasiva, quizás en parte debido a que el auge aumentó sus ventas, quizás debido a la corta duración temporal de los rivales.

3.- Finalmente en los últimos cinco años, 1988-92, ante renovadas amenazas a la Estructura, en el marco de mayor apertura y ante el avance del Mercosur, las Conductas son diferentes, tanto de los competidores como del Líder: cambia la política de precios, se intentan ciertos cambios técnicos aunque parciales y se realizan algunas exportaciones.

La Performance que surge de tales Conductas es también diferente, expresada particularmente por el marcado descenso en los precios, como ya se ha explicado.

En este caso el tipo de amenazas a la Estructura redujo las posibles respuestas del Líder.

- Por un lado, una gran empresa de plaza, impulsó la rebaja de precios, quedando pocas opciones de réplica.

- Por otro la proximidad de la competencia externa hacía todavía más difícil pensar en otros caminos a mediano plazo que no fueran dicha rebaja.

C) Una tercera hipótesis planteada en el Capítulo 1, Secc.1.7, se refería al hecho de que en ciertas circunstancias una determinada Estructura puede generar Conductas tendientes a su autosustentación.

Si, como sucede en esta Rama, la vocación de liderazgo es muy fuerte y si existe una base económica (y capacidad empresarial) que lo permita, las Conductas del Líder tenderán primordialmente a mantener su situación estructural.

Varios de los hechos que hemos constatado a lo largo del trabajo tenían como objetivo la conservación del Liderazgo, y analizados en ese contexto adquirirían una racionalidad que de otro modo podía escaparse.

No sólo se trataría del mantenimiento de las condiciones de rentabilidad a largo plazo, lo cual es muy importante, sino también de otros objetivos quizás más difíciles de precisar económicamente pero también existentes. Nos referimos, por ej., a las relaciones de poder, consideraciones de prestigio, etc., ejercitadas dentro de cierto ámbito (una Rama industrial, en este caso).

Desde otro ángulo, las empresas seguidoras del Líder, si aceptan su condición de tales y no disponen de suficiente capacidad económica como para revertir la situación, como ha sido el caso de la segunda empresa de la Rama en cuanto al grado de integración vertical, tenderán a seguir Conductas que apunten a sustentar la actual Estructura.

7.5. PERSPECTIVAS DE FUTURO.

En realidad es muy pronto para evaluar las perspectivas de futuro para la industria, como lo indican los aspectos que se exponen a continuación:

- La eliminación de los Precios de Referencia es relativamente reciente y aún subsisten algunos (cubiertas y caños).

- Las Listas de Excepciones en el Mercosur todavía protegen a ciertos bienes claves de la industria (bicicletas, cubiertas y cámaras, caños).

Una vez que se hayan eliminado ambos elementos la exposición frente al Resto del Mundo y a la Región será mayor y nos preguntamos si los cambios en curso habrán tenido tiempo de maduración suficiente.

- Los empresarios incorporados a la Rama (o en crecimiento) tienen todavía poca experiencia y necesitan consolidarse y quizás tendrán que enfrentar condiciones de competencia más duras (internas y externas), para lo cual podrán tener o no capacidad. De ello dependerá, a su vez, el mantenimiento de la actual Estructura de Mercado más competitiva que parece haber emergido.

- Las importaciones de bicicletas han comenzado a aumentar en los últimos dos años, tanto desde Brasil como desde Taiwan, China y otros países, incluyendo entre los importadores a algunos fabricantes...

- En buena medida el destino de la empresa líder puede condicionar el de toda la industria. En las décadas pasadas ella ha acumulado el mayor conocimiento, tanto obrero como empresarial, y el mayor capital; conserva todavía el 50% del mercado interno, etc. Aparentemente se apresta a mantenerse en la producción, dados los indicios de cambios técnicos para 1993.

- No encontramos sin embargo iguales indicios en la empresa B., segunda en importancia por experiencia e integración.

- También la fábrica CC. de cubiertas y cámaras, de larga tradición en el país, parece estar dispuesta a enfrentar los desafíos (y oportunidades) en determinada línea de producción.

En definitiva habría circunstancias que apuntan al mantenimiento de la industria, aunque también existen elementos que apuntan en sentido inverso.

ANEXO

EXPLICACION DE LOS GRAFICOS 6.1 A 6.9 Y DE LAS TABLAS DE DATOS DE ESTE ANEXO.

1. Los datos de la Tasa Global Arancelaria (TGA) comienzan a partir de 1980.

2. Desde 1970 a 1979 sólo obtuvimos datos de la tasa de Recargos Cambiarios, que a partir de 1980 constituyeron una parte de la TGA.

Ambas Series se presentan en la Columna 1 de las Tablas de Datos. No se construyeron GRAFICOS.

3. Desde 1970 a 1979 reconstruimos un equivalente a la TGA a efectos de permitir la comparación entre este período y el sgte. a partir de 1980. Col.2 de las Tablas de Datos y GRAFICOS 6.1 A 6.4, en cuyos ejes verticales figuran los porcentajes de TGA.

4. Los AFOROS rigieron hasta 1980; los PRECIOS DE REFERENCIA (PR) desde 1981 aproximadamente.

Ambos se expresan en dólares por unidad de producto, por ej., US\$ 4.50 por kilo (cubiertas) o US\$ 751 por tonelada (canos).

5. Multiplicando las TGA por los AFOROS o por los PR según corresponda, surge un valor que representa el impuesto aduanero en dólares por unidad.

Por ej., en el caso de las Bicicletas, para el año 1990:

TGA = 35%, PR = 4.50 el kilo,

TGA por PR = 1.575 dólares por kilo = Impuesto aduanero.

Este último valor figura en el eje vertical de los GRAFICOS 6.5 A 6.9 y en las Tablas de Datos en la col.3, generalmente multiplicado por 100 para su mejor presentación gráfica (US\$ 157,5 por 100 kilos, en el caso anterior).

Rec.70-79		Rec.70-79		
TGA desde '80		TGA	TGA desde '80	TGA
BICICLETAS		BICICLETAS	PARTES IMPORTA	PARTES IMPOR
1970	90	116	10	36
71	90	116	10	36
72	90	116	10	36
73	90	116	10	36
74	90	116	10	36
75	75	101	10	36
76	75	101	10	36
77	75	101	10	36
78	65	91	10	36
79	65	91	10	36
80	82	82	35	35
81	65	65	35	35
82	65	65	35	35
83	45	45	20	20
84	45	45	20	20
85	45	45	20	20
86	50	50	25	25
87	50	50	20	20
88	40	40	20	20
89	40	40	20	20
90	35	35	20	20
91	35	35	25	25
92	30	30	20	20
93	20	20	15	15
94				
95				

Col.3
BICICLETAS
NO VALIDA HAST TGA*AFOPROPME

1970	174	174
71	174	174
72	174	174
73	174	174
74	174	174
75	151.5	151.5
76	151.5	151.5
77	151.5	151.5
78	136.5	136.5
79	136.5	136.5
80	123	123
81	97.5	97.5
82	97.5	377
83	67.5	261
84	67.5	261
85	67.5	261
86	75	290
87	75	290
88	60	196
89	60	180
90	52.5	157.5
91	52.5	157.5
92	45	
93	30	
94		
95		

Col.2 = GRAFICO 6.1

Col.3 = GRAFICO 6.5

	Col.1	Col.2	Col.1	Col.2
	Rec.70-79 TGA desde '80 CAÑOS: REC. H79;	TGA CAÑOS: TGA	Rec.70-79 TGA desde '80 CHAPAS: REC. H79	TGA CHAPAS: TGA
1970	150	176	0	26
71	150	176	0	26
72	150	176	0	26
73	150	176	0	26
74	150	176	0	26
75	120	146	0	26
76	120	146	0	26
77	120	146	0	26
78	90	116	10	26
79	90	116	10	26
80	116	116	26	26
81	103	103	26	26
82	75	75	25	25
83	55	55	20	20
84	55	55	20	20
85	55	55	20	20
86	60	60	25	25
87	50	50	20	20
88	45	45	20	20
89	45	45	20	20
90	40	40	20	20
91	40	40	25	25
92	30	30	20	20
93	20	20	15	15
94				
95				

Col.3
CAÑOS

NO VALIDA TGA*(AF O PR)H TGA*(AF O PR)

1970	704	704
71	704	704
72	704	704
73	704	704
74	704	704
75	584	584
76	584	584
77	584	584
78	464	464
79	464	464
80	464	464
81	412	412
82	300	600
83	220	440
84	220	440
85	220	440
86	240	480
87	200	359
88	180	323
89	180	323
90	160	287
91	160	287
92	120	225
93	80	150
94		
95		

Col.2 = GRAFICO 6.2

Col.3 = GRAFICO 6.6

Col.1

Col.2

Col.3

Rec.70-79

	TGA desde(80 CUADROS Y LLANTAS	TGA CUADROS Y LLANTAS	NO VALIDA LLANTAS TGA*(AFoPR) HAS	LLANTAS TGA*(AFoPR)
1970	90	116	145	145
71	90	116	145	145
72	90	116	145	145
73	90	116	145	145
74	90	116	145	145
75	75	101	126.25	126
76	75	101	126.25	126
77	75	101	126.25	126
78	65	91	113.75	114
79	65	91	113.75	114
80	82	82	102.5	103
81	65	65	81.25	81
82	65	65	81.25	97.5
83	45	45	56.25	270
84	45	45	56.25	270
85	45	45	56.25	300
86	50	50	62.5	270
87	45	45	56.25	270
88	40	40	50	240
89	40	40	50	
90	35	35	43.75	
91	35	35	43.75	
92	30	30	37.5	
93	20	20	25	
94				
95				

NO VALIDA

Col 3

CUADROS

cuadros

TGA*(AFoPR) HAS

TGA*(AFoPR)

1970	243.6	244
71	243.6	244
72	243.6	244
73	243.6	244
74	243.6	244
75	212.1	212
76	212.1	212
77	212.1	212
78	191.1	191
79	191.1	191
80	172.2	172
81	136.5	137
82	136.5	137
83	94.5	270
84	94.5	270
85	94.5	270
86	105	300
87	94.5	270
88	84	240
89	84	196
90	73.5	171.5
91	73.5	
92	63	
93	42	

LLANTAS:

Col.2 = GRAFICO 6.3

Col.3 = GRAFICO 6.7

CUADROS:

Col.2 = GRAFICO 6.3

Col.3 = GRAFICO 6.8

	Col.1 Rec.70-79 TGA desde '80 CUB.Y CAM.	Col.2 TGA CUBIERTAS Y CA	Col.1 Rec.70-79 TGA desde '80 CAUCHO	Col.2 TGA CAUCHO
1970	150	151	10	26
71	150	151	10	26
72	150	151	10	26
73	150	151	10	26
74	150	151	10	26
75	120	121	10	26
76	125	126	10	26
77	125	126	10	26
78	90	91	10	26
79	90	91	10	26
80	82	82	26	26
81	65	65	25	26
82	65	65	25	25
83	45	45	10	10
84	45	45	10	10
85	45	45	10	10
86	50	50	15	15
87	45	45	10	10
88	40	40	10	10
89	40	40	10	10
90	35	35	10	10
91	35	35	15	15
92	30	30	10	10
93	20	20	10	10
94				
95				

	Col.3 CUB. Y CAM. NO VALIDAS	TGA per PMS
1970	196.3	196
71	196.3	196
72	196.3	196
73	196.3	196
74	196.3	196
75	157.3	157
76	163.8	164
77	163.8	164
78	118.3	118
79	118.3	118
80	106.6	107
81	84.5	84.5
82	84.5	84.5
83	58.5	216
84	58.5	216
85	58.5	216
86	65	240
87	58.5	193.5
88	52	172
89	52	172
90	45.5	157.5
91	45.5	157.5
92	39	135
93	26	90
94		
95		

Col.2 = GRAFICO 6.4

Col.3 = GRAFICO 6.9

INDICE DE CUADROS, ESQUEMAS Y GRAFICOS

<u>PAG.</u>	<u>NUMERO</u>	<u>NOMBRE</u>
30	CUADRO 3.1	Componentes e insumos básicos para la producción de bicicletas.
45	CUADRO 4.1	Armadores intermedios de bicicletas y partes de mercado según años.
46	CUADRO 4.2	Estructuras de costos de producción.
75	CUADRO 6.1	Aforos Vs. Precios de Referencia de Bicicletas y diversos componentes.
81	CUADRO 6.2	Fechas de eliminación de los Precios de Referencia de bicicletas y compon.
82	CUADRO 6.3	Uruguay: TGA Vs. Tasas Mercosur.
11	ESQUEMA 1.1	Esquema básico: Estructura-Conducta-Performance.
31	ESQUEMA 3.1	Proceso técnico de producción, y distribución de la bicicleta.
38	ESQUEMA 3.2	Proceso de fabricación nacional de partes de la bicicleta.
49	ESQUEMA 4.1	Integración vertical en la fabricación de bicicletas en Uruguay.
50	ESQUEMA 4.2	Integración vertical en la fabricación de bicicletas en Uruguay.
65	ESQUEMA 5.1	Fabricación de bicicletas: estructura de mercado e integración vertical hacia fines de los '70.
95	ESQUEMA 7.1	Estructura de mercado e integración vertical a comienzos de los '90.

35	GRAFICO 3.1	Industria de bicicletas: ventas anuales 1965-1992, miles de unidades.
44	GRAFICO 4.1	Industria de bicicletas: participación de la empresa líder en las ventas.
70-73	GRAFICOS 6.1 A 6.4	TGA 1970-1993. Bicicleta y componentes.
76-80	GRAFICOS 6.5 A 6.9	TGA por (AFORO o PR o PME), 1970-93. Bicicletas y componentes.
85	GRAFICO 7.1	Evolución del precio de la bicicleta. 1980-1992. Índice a precios constantes de 1985.
89	GRAFICO 7.2	Evolución del precio del piñón de 18 dientes. 1989-1992. Índice a precios constantes de 1985.

BIBLIOGRAFIA

- BUXEDAS, MARTIN.....Oligopolios y Dinámica Industrial.
El Caso de Uruguay.
Ciedur, Montevideo, Uruguay, 1992.
- BUXEDAS, MARTIN -
ROCCA, JOSE Y
STOLOVICH, LUIS.....La Estructura de la Industria
Uruguaya.
Ciedur-FCU, Montevideo, 1987.
- CARLTON, DENNIS Y
PERLOFF, JEFFREY....Modern Industrial Organization.
Scott, Foresman and Co., Illinois,
USA, 1990.
- INSTITUTO DE
ECONOMIA.....El Proceso Económico del Uruguay.
Fac.de C.Económicas, Univ.de la Rca.,
Montevideo, Uruguay, 1969.
- MACADAR, LUIS.....Uruguay 1974-1980: ¿Un Nuevo Ensayo
de Reajuste Económico?
CINVE-EBO, Montevideo, Uruguay, 1982.
- NOTARO, JORGE.....La Política Económica en el Uruguay.
1968 - 1984.
Ciedur-EBO, Mdeo., Uruguay, 1984.
- PORTER, MICHAEL.....L'Avantage Concurrentiel.
InterEditions, Paris, 1986.
- PORTER, MICHAEL.....La Ventaja Competitiva de las
Naciones.
J.Vergara Ediciones SA, Bs.As.,
Argentina, 1991.

- PORTO, LUIS.....El Mercosur y la Industria.
CEALS, Montevideo, Uruguay, 1991.
- PORTO, LUIS.....Notas Teórico-Metodológicas para los
Modelos Sectoriales.
Convenio UTE-Univ rsidad. Docum.No.20
- PRATTEN, CLIFF.....The competitiveness of small firms.
Cambridge University Press, GB.,1991.
- SCHERER, F.M. Y
ROSS, DAVID.....Industrial Market Structure and
Economic Performance.
Houghton Mifflin Co., Boston, USA, 1990.
- SCHWARTZ, HUGH.....Guidelines for Industrial
Reconversion and Restructuring.
Dpto.de Economía, Fac.de Ciencias
Sociales, Univ.de la Rca.,
Montevideo, Uruguay, 1992.
- SCHWARTZ, HUGH.....Perception, Judgment, and Motivation
in Manufacturing Enterprises.
Journal of Economic Behaviour and
Organization, North-Holland, 1987.